

Tiina Heikkinen

Palvelukonseptin kehittäminen ja käyttöönotto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

11.11.2015

Tekijä Otsikko	Tiina Heikkinen Palvelukonseptin kehittäminen ja käyttöönotto
Sivumäärä Aika	68 sivua + 4 liitettä 11.11.2015
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kokonaisvaltainen palvelukonsepti, joka sisältää kohdeorganisaation ydinpalvelujen, prosessien ja palvelun tuottamisen sekä mittaamisen määrittelyn. Hyvin suunnitellut palvelut ja prosessit mahdollistavat laadukkaiden palvelujen tuottamisen, mutta ne auttavat myös organisaatiota vastaamaan yhä paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Prosessien tehostuminen ja selkeästi määritellyt palvelut lisäävät myös tuottavuutta organisaatiossa. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii kansainvälisesti toimiva IT-alan yritys.</p> <p>Nykytilan analyysin perusteella on havaittu muutamia kehityskohteita palvelujen toimittamisessa ja mittaamisessa. Tutkimustyön tavoitteena oli määritellä kohdeyrityksen organisaation käyttöön toimiva ja kattava palvelukokonaisuus, jossa on kuvattu palvelunhallintamalli ja palvelun toimittaminen. Tavoitteena oli myös esittää mahdollisia kehittämiskohteita palvelujen toimittamisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimustiedon kerääminen toteutettiin käyttämällä havainnointia, haastatteluja ja keskusteluja. Kehittämistehtävä toteutettiin vuosien 2014 ja 2015 aikana.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu palvelun toimittamisen ja mittaamisen käsitteisiin. Tutkimuksessa kartoitettiin kirjallisuuden perusteella palvelukonseptiin liittyviä sisältöjä ja termejä. Teoriaosuudessa on esitelty ITIL v3–viitekehyksen (Information Technology Infrastructure Library) sisältämiä suosituksia. Kehittämistehtävän laajuutta on rajattu keskittymällä ITIL:in sisältämiin palvelutuotannon asiakaspalvelua koskeviin prosesseihin.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksena kehitettiin ohjeellinen malli palvelukonseptin kehittämiseksi. Mallin päävaiheita olivat palvelukonseptin kehittäminen, palvelusuunnittelu, käyttöönotto ja jälkiarviointi. Malli perustuu kirjallisuudesta tehtyihin havaintoihin palvelukonseptin määrittelystä sekä palvelun kehittämisestä. Toisena kehittämistehtävän tuotoksena laadittiin palvelunhallintamalli, joka toimii palveluiden käsikirjana kohdeyrityksessä. Palvelunhallintamalli kuvaa menetelmät ja tavat päivittäisten tehtävien hoitamiselle.</p>	
Avainsanat	Palvelukonsepti, palvelunhallintamalli, palvelutuotanto, palvelunhallinta, palvelutasonhallinta, ITIL

Author Title	Tiina Heikkinen Developing and Deploying a Service Concept
Number of Pages Date	68 pages + 4 appendices 11 November 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this Master's Thesis was to develop a service concept for a global IT-service organization, containing core services, processes, deployment, and methods of measurement. Properly designed service processes enable an organization to provide adequate service, and to better meet client business needs and expectations. The above mentioned benefits lead to overall productivity increase within the organization. The scope of the thesis was to determine service management model and deployment of required services in the target organization, including identification of potential development areas within delivery, and within measurement of services. The thesis contains improvement suggestions for these areas.</p> <p>The theoretical framework of the study focused on concepts of service delivery and service management. It also introduced best practices as defined in Information Technology Infrastructure Library (ITIL), version 3. A literature review was conducted to outline service concept definitions, and to limit the context to service concept development related processes only. The empirical study data for the thesis was collected in accordance with action research methods, by using observation, interviews, and discussions. The empirical study was carried out in 2014 and 2015.</p> <p>As a primary outcome a model for developing a service concept was created. The model contains a framework for service concept design, planning of individual services, deployment and evaluation. This model is based on literature observations regarding creation of service concept and development of service. In addition to the primary outcome, an operational framework to be used as a service delivery handbook for the target organization was created. This operational framework describes methods and practices for continuous service production.</p>	
Keywords	Service concept, service management model, service operation, service management, service level management, ITIL

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän aihe	2
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat, taustat ja rajaukset	4
2	Toimintaympäristö	6
2.1	Kohdetoimialan kuvaus	6
2.2	Kohdeyrityksen- ja organisaation kuvaus	7
3	Tutkimusongelma	8
3.1	Tutkimuskysymykset	9
3.2	Kehittämishankkeen tavoitteet	9
3.3	Tutkimuksen mittarit	10
3.4	Nykytila	11
4	Tutkimus	13
4.1	Tiedonkeruumenetelmät	14
4.2	Kehittämistehtävässä käytetyt aineiston tiedonkeruumenetelmät	16
5	Teoreettinen viitekehys	18
5.1	Asiakaslähtöisyys palvelujen kehittämisessä	19
5.2	Palveluiden ominaispiirteet	21
5.3	Palvelukonsepti	23
5.4	IT-palvelu	26
5.5	Palvelupaketti	27
5.6	Palvelutarjous	29
5.7	Palvelupolku	30
5.8	Palvelun tuotantoprosessi	31
5.9	Palvelutuotanto	34
5.9.1	Herätteidenhallinta	35
5.9.2	Häiriönhallinta	36
5.9.3	Palvelupyyntöjen hallinta	36
5.9.4	Ongelmanhallinta	37
5.9.5	Palvelupiste	37
5.9.6	Palvelutasonhallinta	38
6	Kehittämistehtävän toteutus	42

6.1	Kehittämistehtävän suunnittelu ja lähtökohdat	42
6.2	Kehittämistehtävän eteneminen ja alustava aikataulu	43
6.3	Prosessikuvaus	44
6.4	Palvelunhallinnan toimintamalli	45
6.4.1	Palvelukonseptin kehittämisen malli	45
6.4.2	Palveluprosessi	46
6.4.3	Palvelumalli	48
6.5	Palvelun käyttöönotto	49
6.6	Palvelunhallinnan kehittäminen	50
7	Tutkimuksen toteutus ja sen tulokset	50
7.1	Mittaustulokset ja niiden analysointia	51
7.1.1	Laadun mittaaminen	53
7.1.2	Palvelun mittaaminen	54
7.1.3	Teknologian mittaaminen	55
7.1.4	Asiakastyytyväisyys	57
7.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	57
8	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	59
8.1	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	59
8.2	Jatkotoimenpiteet	62
8.3	Luotettavuus, pätevyys ja tulosten todentaminen	63
8.3.1	Luotettavuus	63
8.3.2	Pätevyys	64
8.3.3	Tulosten todentaminen	65
8.4	Itsearviointi	65
	Lähteet	67
	Liitteet	
	Liite 1. Teemakeskustelujen referaatit	
	Liite 2. Kehittämistehtävän vaiheet	
	Liite 3. Palvelumalli	
	Liite 4. Palvelunhallintamallin sisältö	

1 Johdanto

Yhteiskunnassamme palveluiden merkityksen kasvu tarjoaa uusia ja kiinnostavia näkökulmia yritysten liiketoimintaan ja ennennäkemättömiä mahdollisuuksia kasvuun ja kehittämiseen. Tänä päivänä työskentelemme palveluiden parissa, mutta palvelutalous on kehitysvaiheessa eikä läheskään vielä valmiiksi suunniteltua. (Tuulaniemi 2011, 18.) Palvelutuotanto on monipuolistunut ja monet aiemmin lähes täysin tavarantuotantoon keskittyneet yritykset ovat myös laajentaneet liiketoimintaansa palveluiden tuottamiseen. Lisääntyneen kilpailun takia palveluiden, niitä tukevien ja tuottavien prosessien jatkuva kehittäminen ja parantaminen ovat nykyisin yrityksen arkea. Palveluiden erityispiirteet aiheuttavat useimmiten yrityksille vaikeuksia, koska tavarantuotannon kehittämiseen suunnatut mallit ja ohjeet eivät suoraan sovellu palvelutuotannon kehittämiseen. Kirjallisuudessa on pyritty löytämään merkittävimmät erot palveluiden ominaispiirteille. Löydettyjen erojen avulla on pyritty rakentamaan viitekehys palvelutuotannon kehittämiseksi.

Yrityksen visio toimii kaiken suunnittelutyön lähtökohtana. Sen tavoitteena on kuvata tavoitetilaa, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Asiakslähtöisyys on nykyaikana perusedellytys yritystoiminnalle ja sitä pidetään tärkeänä asiana yrityksissä ja eri toimialoilla. Asiakslähtöisyyden määrittäminen ja kuvaaminen riippuu hyvin paljon siitä, mistä näkökulmista asiakslähtöisyyttä tutkitaan. (Vuokko 1997, 11.) Asiakslähtöisyys tuli suomalaisiin yrityksiin 1980-luvulla palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana. Tuolloin korostettiin tilannetta, jossa yrityksen edustaja ja asiakas kohtaavat. Asiakslähtöisyys tarkoittaa siis, että vastataan asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Arantola & Sivonen 2009, 9.) Nykypäivänä yritysten on keskityttävä entistä enemmän asiakkaaseen. Asiakslähtöisyys edellyttää ymmärrystä asiakkaan saamasta ja kokemasta arvosta ja sen syntymisestä.

Jokaisen palvelun taustalla on myös palvelun tuottava organisaatio. Suunnittelua ohjaavat organisaation strategiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet sekä palvelun tuottamiseen suunnitellut resurssit. Palvelukonseptia suunniteltaessa ja kuvattaessa on tärkeää tunnistaa, että konsepti on sovitettavissa yrityksen liiketoimintaan ja näiden lisäksi suunnittelua ohjaavat asiakkaan tarpeet. Asiakslähtöisyys, jota Vuokko, Arantola ja Sivonen ovat kirjallisuudessaan kuvanneet, korostuu myös konseptin suunnittelussa.

Palvelut tarjoavat yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toimintamalleja niin asiakkaiden kuin kilpailijoiden kanssa. Näiden avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa. Henkilöstö on tärkeä kilpailutekijä palveluja tuottavassa yrityksessä. Henkilöstön osaaminen ja kyvykkyys vaikuttavat koko yrityksen menestykseen, koska henkilöstö tuottaa palvelukokemuksia asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2003, 148.) Hyvän palvelun merkitys korostuu aloilla, joissa tarjonta on hyvin samanaista. Yrityksen tulee seurata laatua jatkuvasti. Tämä edellyttää, että yritys on selvittänyt asiakkaiden odotukset, jotta osataan kohdata paremmin erilaisia asiakkaita. Eri asiakkailla voi olla erilaiset tarpeet ja he kokevat saman palvelun erilalla, mutta palvelun määrän ja tason tulisi olla riittävän hyvää kaikissa tilanteissa.

Tänä päivänä yritysten on tarjottava kokonaisratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin entistä enemmän. Kokonaisratkaisut pitävät sisällään palveluita, tavaroita, laitteita, koneita ja resursseja asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaan ja tarjoavat laajenevissa määrin ratkaisuja organisaatioiden ja ihmisten ongelmiin. Jokaisen yrityksen kannattaa olla osaaja ja ymmärtää palveluiden tarjoamat mahdollisuudet sekä osata niiden hyödyntäminen. Tuulaniemen (2011, 19) mukaan palvelut ovat lähitulevaisuudessa globaalisti suurin innovaatioalusta. Jos organisaatio ei osaa hyödyntää mahdollisuuksia, ei se kohta ole enää markkinoilla mukana.

1.1 Kehittämistehtävän aihe

Opinnäytetyöni aineena on kehittää kohdeyrityksen organisaation käyttöön kansainvälisille yritysasiakkaille toimiva ja kattava palvelukokonaisuus eli konsepti, jossa on kuvattu toimittajan tuottaman palveluiden sisältö, toimitusprosessi ja mittaaminen. Konsepti tarjoaa asiakkaille alan parhaan asiakastuen ja ydinpalvelun lisäksi lukuisia lisäpalveluja, joilla asiakas voi tuottaa lisäarvoa. Tässä kehittämistehtävässä konseptin suunnittelu käsittää palveluiden ja toimintamallin määrittämisen lisäksi myös IT - palvelunhallinnan (ITSM, IT Service Management) käyttöönoton.

ITSM vastaa organisaation liiketoimintavaatimusten mukaisten IT-palveluiden tuottamisesta ja tuesta. Toiminnan lähtökohtana on palvelukeskeinen ajattelumalli, jossa ymmärretään asiakkaan liiketoiminta ja asiakasarvon tuottaminen. ITSM parantaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä pienentää hallintaan liittyviä riskejä. Tavoitteena on IT-palvelu, joka täyttää sille asetut tavoitteet hyväksyttävällä suorituskykytasolla ja kustannuksilla, johon asiakkaalla on varaa. Palvelunhallinta täytyy myös toteuttaa tehok-

kaasti ja suorituskyykyisesti (kustannustehokkaasti) ja tavoitteena on ymmärtää palvelupistefunktion rooli, päämäärät ja organisointitavat.

IT-palveluntuottajat tekevät IT-palvelunhallintaa yhdistämällä oikeassa suhteessa resursseja, prosesseja ja tietotekniikkaa. Resurssien käytön tehokkuutta lisätään prosessien avulla ja kohdistamalla resurssit tärkeisiin asioihin määrittelemällä roolit. Liiketoimintayksiköiden tai tiimien välisiä raja-aitoja murretaan kun tarvitaan erityyppistä osaamista. IT-palveluista tuotetaan taloudellista tietoa, toistuvien häiriöpyyntöjen määrää vähennetään ja muutosten toteutusaikaa sekä häiriöpyyntöjen ratkaisuaikaa lyhennetään, koska ne vaikuttavat kustannuksiin. Laadun osalta määritellään liiketoimintatarpeet suhteessa laatuun, määrään ja kustannuksiin ja määritellään palvelut sekä palvelutasot. Teknologian avulla automatisoidaan ongelman diagnosointia ja -ratkaisua, standardoidaan työympäristöä, monitoroidaan ja raportoidaan palvelun laatumittareita sekä priorisoidaan pyrkimykset ja kustannukset suhteessa palvelutasoihin.

Tänä päivänä palvelut muodostavat kilpailullisesti elintärkeän osan asiakkaille suunnatusta tarjonnasta ja kilpailu on erilaista kuin se, mihin yritykset ja organisaatiot ovat tottuneet. Useimmat johtamis- ja markkinointimallit ovat perustuneet tuotekilpailusta saatuihin kokemuksiin, mutta uusi tilanne, jossa palvelut ovat keskeisessä asemassa, edellyttää uudenlaista osaamista strategisella ja operatiivisella tasolla. Tarvitaan uusia käsitteitä ja malleja, joissa on huomioitu palvelujen ominaispiirteet.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen tausta ja lähtökohdat sekä työn tavoitteet ja rajaukset. Toisessa luvussa käsitellään lyhyesti tutkimuksen kohteena olevaa toimialaa ja -organisaatiota. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimusongelmaa sekä sen tavoitteita, tutkimuskysymyksiä sekä tehdään nykytilan analysointi tutkittavaan kohdeorganisaatioon. Analyysissa esitellään toimintaympäristö, palvelut, tuotteet ja karkealla tasolla asiakasryhmät. Asiakkaita ei yksilöidä, eikä käsitellä tunnistettavasti tässä kehittämistehtävässä.

Luvussa neljä kuvataan teoriaa toimintatutkimuksesta ja tiedonkeruumenetelmistä. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena ja aineiston hankinta toteutetaan osallistuvaa havainnointia ja haastatteluja käyttäen. Luvun viisi tarkoitus on selventää teoreettista viitekehystä ja havainnollistaa palvelujen kasvavaa merkitystä, analysoidaan palvelujen ominaispiirteitä sekä myös asiakkaiden kokemaa palvelun laatua.

Kehittämistehtävä keskittyy aihealueeseen perehtymällä alan kirjallisuuteen ja tutkimusartikkeleihin. Myös ITIL-mallin parhaita käytäntöjä ja ISO standardeja selvittämällä tutkitaan, miten ne edistävät IT-palvelunhallintaa, huomioiden myös kohdeyrityksen viitemallin määrittelemät raamit. Kansainvälinen ISO 9000-sarja sisältää joukon erilaisia standardeja laadunhallinnalle, sen suunnitteluun, toteutukseen ja laatujärjestelmän parantamiseen. Parhaat käytännöt ovat testattuja aktiviteetteja tai prosesseja, joita on käytetty onnistuneesti useissa organisaatioissa ja ne tarkoitettu sovellettaviksi nimenomaan IT-palvelunhallinnassa. Ajatuksena on, että ITIL:ä voidaan ja pitäisi soveltaa kunkin organisaation ja sen asiakkaiden tarpeisiin. Parhaat käytännöt mahdollistavat organisaatiolle hyötyjen tuottamisen, sijoitetun pääoman tuoton ja jatkuvan menestyksen. (ITIL Continual Service Improvement 2011, 5.)

Kuudennessa luvussa kuvataan kehittämistehtävän toteutusta ja aikataulua. Tässä luvussa käsitellään myös palvelunhallinnan toimintamallia ja sen käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa. Luvussa seitsemän perehdytään kehittämistehtävän tuloksiin ja niiden analysointiin. Kehittämistehtävän kahdeksannessa luvussa etsitään havaituille kehityskohteille mahdollisia jatkotoimenpiteitä, käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja tulosten todentamista sekä tehdään tutkimuksen yhteenveto.

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat, taustat ja rajaukset

Kehittämistehtävän lähtökohtana on palvelukonseptin ja palveluun liittyvän prosessin kehittäminen, jotta se vastaisi kohdeyrityksen laatujärjestelmän, organisaation ja asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. Kehittämistehtävää laadittaessa on huomioitava, että kohdeyrityksen toimintaa ohjaa laatujärjestelmä, joka sisältää prosessikuvaukset, dokumenttipohjat, ohjeet, katselmointimateriaalit ja mittarit. Yrityksen laatujärjestelmä hyödyntää ITIL-viitekehyksen version 3 toimintatapoja, joita kehittämistehtävässä on sovellettava. Kohdeyrityksen laatu- ja johtamisjärjestelmä luo liiketoiminnalle perustan, joka on yrityksen vision, mission ja arvojen mukainen.

Nykytilaa arvioitaessa on todettu, että kansainväliset asiakkaat haluavat kokonaisvaltaista palvelua tuotetoimitusten lisäksi. Toimitusorganisaatiolle asiakkaan vaatimukset voivat olla usein epäselvät. Raportointi ja laadun tason mittaaminen tai mittaamiseen tarkoitetut työkalut ovat vähäiset, jopa puutteelliset. Asiakkaat ovat usein toivoneet palvelujen mahdollisimman yksinkertaista ja asiakaslähtöistä organisointia, jota voidaan kutsua yhden luukun periaatteeksi (Single Point of Contact). Koska organisaat-

tion kohderyhmänä ovat kansainväliset asiakkaat, suunnittelussa on huomioitava myös eri maiden aikaerot ja kulttuurit. Asiakaspalvelussa käytettävä kieli on englanti. Yritys toimii kansainvälisessä toimintaympäristössä hyödyntäen maailmanlaajuisia toimitusorganisaatiotaan. Palvelunhallinnassa on huomioitava erilaiset vaatimukset. Asiakkaat haluavat enemmän laatua ja sisältöä saamilleen palveluille, luotettavia ratkaisuja, nopeaa reagointia ja selkeää viestintää. Liiketoiminta puolestaan haluaa tarjota enemmän palveluita ja vähemmän resursseja, kustannustehokkaasti.

Tämän kehittämistehtävän kohteena on globaali toimintaympäristö. Palvelut toimitetaan pääsääntöisesti lokaalisti, Suomesta ulkomaille ja toimittaminen tapahtuu toistaiseksi suomalaisilla henkilöresursseilla. Tulevaisuudessa on mahdollisuus käyttää myös globaaleja henkilöresursseja lokaalisti.

Kehittämistehtävässä keskitytään kehittämään ja dokumentoimaan toimittajan tuottaman IT-palveluiden sisältö ja toimittaminen. Tutkimuksessa käsitellään palveluhallinnan prosesseja palvelun tuottamisen näkökulmasta. Organisaatio voi käyttää palvelutuotantoa johtaessaan laatua, prosesseja ja resursseja. Palvelutuotannossa (Service Operation) hoidetaan varsinainen valvonta, jossa seurataan ja raportoidaan palveluiden laatua ja luvatuissa tavoitteissa pysymistä.

Palvelujen toimittaminen tapahtuu entistä enemmän hyviksi todettujen ja koettujen viitekehysten avulla. Asiakkaat ovat alkaneet samalla vaatimaan enenevässä määrin IT-palveluntarjoajilta yhteisillä standardeilla ja erilaisilla viitekehyksillä tuotettuja toimintamalleja prosessiensa hoitoon. Monet viitekehyksistä ja malleista ovat sellaisia, joita yritykset voivat soveltaa omaan toimintaympäristöönsä sopiviksi. Viitekehykset antavat toiminnoille tietyntylaiset rajat ja puitteet, joiden avulla asiakkaat voivat luottaa palveluntarjoajan toiminnan laatuun. Palveluntarjoaja voi kuitenkin mukauttaa omat prosessinsa toimimaan paremmin ja tehokkaammin kuin samoilla toimialoilla olevilla kilpailijoilla.

2 Toimintaympäristö

2.1 Kohdetoimialan kuvaus

Tietotekniikka-ala on yksi teknologiateollisuuden viidestä päätoimialasta ja ala työllistää Suomessa noin 53 000 henkeä ja tytäryrityksissä ulkomailla alle 20 000 henkeä. Henkilöstömäärän kasvu on suurinta palvelutuotannon tiiminvetäjätehtävissä sekä asiakastuen, ylläpidon ja kunnossapidon tehtävissä. Vaikka ikärakenteesta johtuen eläköityminen kiihtyy ja työhön tulevien ikäluokat pienenevät, tietotekniikka-ala ennakoi Suomenkin henkilöstömäärän kasvua vuoteen 2020 mennessä. (Suomen tärkein toimiala. 2013.) Tietotekniikka-ala on palveluala ja tietotekniikkaa hyödynnetään yhä enemmän kaikilla toimialoilla tulevaisuudessa. Sen ratkaisujen avulla parannetaan monen toiminnan laatua ja palvelun tasoa sekä kasvatetaan tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Tietotekniikka-alalla toimivat yritykset valmistavat ohjelmistoja sekä tarjoavat tietotekniikan käyttämiseen liittyviä palveluja, konsultointia ja sisällön tuotantoa. Alan yritykset toimivat yhä useammin myös kansainvälisillä markkinoilla. Tietotekniikka-alan liikevaihto Suomessa on ollut 13 prosenttia suurempi kuin vuosi samaan aikaan. Liikevaihdon kasvu on jatkunut, mutta aiempaa hitaampana. Erityisesti pelialan ohjelmistoyritykset ovat kasvattaneet alalla liikevaihtoa vuonna 2013. Tietotekniikka-alalla tilausten kasvu on hidastunut edelliseen vuoteen verrattuna 15 prosenttia. (Tilanne ja näkymät. 2014.)

Tietotekniikka-toimialan liiketoimintaan vaikuttavia keskeisiä muutostekijöitä ovat tänä päivänä asiakassuhteiden muuttamien kumppanuussuhteiksi, palvelukomponenttien merkityksen kasvaminen liiketoiminnassa, uusien teknologioiden hyödyntäminen, turvallisuustekijöiden korostuminen, langattomuuden ja mobiilisuuden yleistyminen. Tietojenkäsittelyalan osaamistarveselvityksen mukaan, kasvavia tekijöitä osaamisen-alueella ovat ”asiakasrajapinnan hallinta, liiketoimintaprosessien osaaminen, materiaali-teknologia, tuotantomenetelmät ja -teknologiat, monikulttuurisuusvalmiudet ja kielitaito sekä myös dokumentointi ja liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence). Liiketoimintaosaamisen alueella yritykset tarvitsevat syvempää asiakas-, asiakaspalvelu-, ja myyntiosaamista. Myös globaalien liiketoimintaprosessien osaaminen nähdään kasvavana tekijänä ja arvoketjun hallinnan merkitys korostuu”. Tuotekehityksen toiminnan- ja innovaatioprosessin hallinta voi tuoda hankalia tilanteita globaalissa ympäristössä.

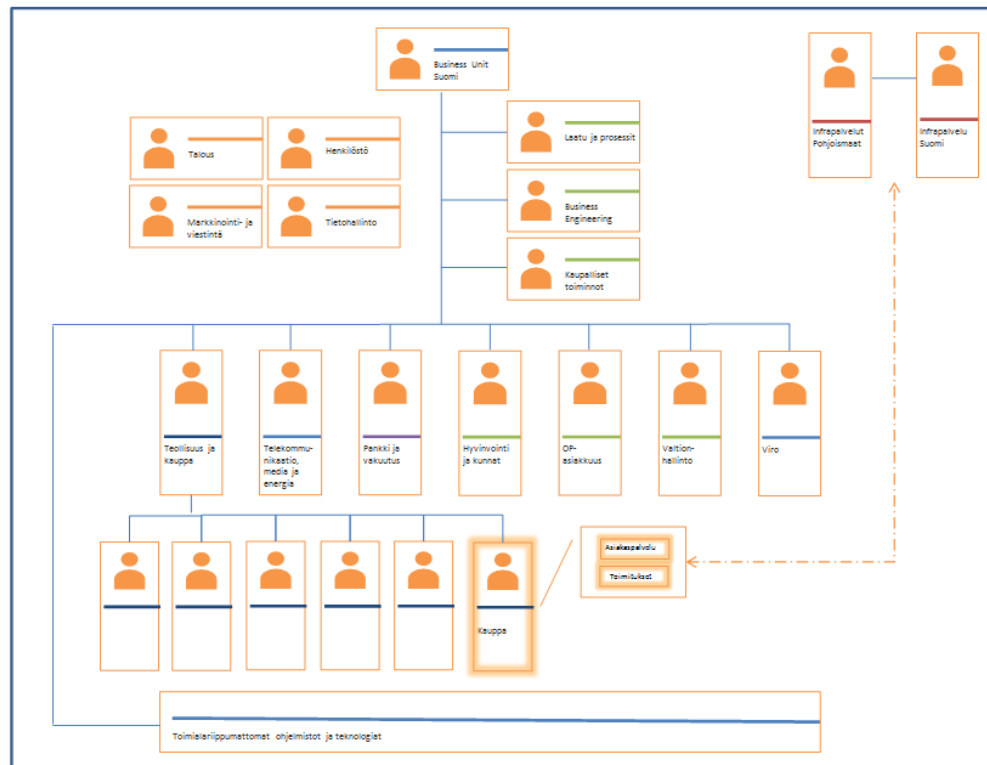
Tiedon oikea hyödyntäminen tuotekehityksessä kasvattaa merkitystään kuten esimerkiksi käyttäjätietojen hyödyntäminen, ympäristönäkökulmien huomioonottaminen ja muiden teknologioiden soveltaminen. Myös ”dokumentoinnin ja systemaattisen liiketoimintatiedon hallinnan merkityksen odotetaan kasvavan eniten tiedonhallinnan alueella” (Järvinen & Vataja & Tuominen 2012, 8-9). Tietotekniikka-alalla kilpailun kiristymisen näkyy lisääntyvinä tuottavuusvaatimuksina ja entistä enemmän asiakkaiden arvojen ja tarpeiden tunnistamisena ja ennakointina. Tuotantoprosessien on oltava tehokkaita, mutta asiakkaille on kyettävä tuottamaan entistä enemmän lisäarvoa. (Järvinen ym. 2012, 8-9).

IT-organisaation liiketoiminnan tämän päivän vaatimuksia ovat liiketoiminnan suorituskyvyn kasvattaminen, sijoitetun pääoman tuottoprosentin parantaminen (ROI, Return On Investment), kustannusten ja toimitusajan markkinoille minimointi sekä riskien minimointi dynaamisessa eli muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. On kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Kustannukset ja monimutkaisuus tulee minimoida. Myös resurssit ja kustannukset on optimoitava sekä varmistettava vakaa ja joustava IT-ympäristö. (ITIL Continual Service Improvement 2011, 7.)

2.2 Kohdeyrityksen- ja organisaation kuvaus

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on yli 3000 asiantuntijaa työllistävä IT-palvelualan organisaatio. Yritys tarjoaa asiakkailleen palveluja IT:n ja liiketoimintaprosessien kehittämisen tueksi ja on saanut laatujärjestelmälleen ISO 9001 sertifikaatin. Kohdeyritys on kansainvälisesti toimiva, taloudellisesti vakaa ja kasvava yhtiö, joka toimii usealla eri toimialalla. Suomessa yrityksellä on vahva toimialatietämys ja IT-palvelukokemus. Globaalisti yrityksen palveluksessa on lähes 70 000 asiantuntijaa Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Euroopassa sekä Aasian ja Tyynenmeren alueilla sekä Suomessa. (Kohdeyrityksen internetsivut 2015.)

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on palveluliiketoimintayksikkö, jonka alaisuudessa on useita tiimejä eri paikkakunnilla. Kohdeorganisaatiossa työskentelee myynnin lisäksi eri tuotteiden ja teknologioiden asiantuntijoita asiakaspalvelu- ja tuotekehitystiimeissä. Kehittämistehtävä on kohdennettu ERP-toiminnanohjausjärjestelmän toimitus- ja asiakastukipalveluihin. Näitä palveluja tuottavat tiimit työskentelevät läheisesti infrastruktuuripalveluja tuottavan liiketoimintayksikön kanssa. Kuviossa 1 on kuvattu kohdeyrityksen Suomen organisaatio.



Kuvio 1. Kohdeyrityksen Suomen organisaatio (Kohdeyrityksen markkinointimateriaali, 2015).

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yhtäjaksoisesti tietotekniikka-alalla vuodesta 1997 alkaen erilaisissa asiantuntijarooleissa. Tällä hetkellä kirjoittaja toimii projektipäällikkönä ja konsulttina kohdeorganisaatiossa, vastuualueinaan toimitusprojektien johtaminen ja konsultointi kansainvälisille asiakkaille. Opinnäytetyön kirjoittajan tehtäväalueena on myös kehittää kohdeorganisaation käyttöön toimiva palvelukonsepti, joka kattaa asiakkaille toimitettavien palveluiden sisällön määrittämisen ja palveluprosessin kuvaamisen sekä palvelun käyttöönoton. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt myös palvelupäällikkönä ja vastannut nimettyjen asiakkaiden palveluiden johtamisesta sekä organisaation IT-palveluiden ja prosessin suunnittelemisesta, kehittämisestä sekä ITIL:n soveltamisesta käytäntöön.

3 Tutkimusongelma

Kehittämistehtävän aihealueena on palvelutoiminnan konseptin kehittäminen. Kuten aiemmin todettiin, ovat asiakkaiden tarpeet ja odotukset viime vuosina kasvaneet. Tä-

mä asettaa myös vaatimuksia kohdeorganisaatiolle, joka aikaisemmin on keskittynyt tuotetoimituksiin. Asiakkaat haluavat enemmän laatua ja sisältöä saamilleen palveluille, luotettavia ratkaisuja, nopeaa reagointia ja selkeää viestintää. Liiketoiminta haluaa tarjota enemmän palveluita ja vähemmän resursseja, kustannustehokkaasti. Myös palvelun laatu ja sen mittaaminen sekä raportointi nähdään tärkeänä organisaatiolle.

Kehittämistehtävässä luodaan suunnitelma eli kehityspolku, jonka avulla varmistetaan palvelukonseptin onnistunut toteutus sekä palveluiden käyttöönotto. Prosessin avulla edistetään kustannustehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä lisätään asiakastyytyväisyyttä. Kehittämistehtävässä käsitellään, millaisia tarpeita ja tavoitteita kohdeorganisaatio asettaa palvelukonseptin kehittämiseksi, millaisia palveluita sisällytetään palvelukonseptiin, miten palvelut toteutetaan palvelupisteessä ja mitä vaikutuksia palveluilla on resursseihin.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimusongelman seuraaviin kysymyksiin:

- *Mitä on kohdeorganisaation palvelu tällä hetkellä ja millaisiin kehitysvaatimuksiin tulee vastata tulevaisuuden tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi (vahvuudet ja puutteet)?*

Tätä kysymystä tutkitaan analysoimalla nykyistä toimintamallia. Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia systemaattisen palvelunhallinnan ja mittaamisen kehittämisen avulla. Tutkimuksessa pyritään hyödyntämään palvelunhallinnan parhaimpia ja uusimpia käytäntöjä ja toimintamalleja. Tämän lisäksi pyritään vastaamaan pääkysymystä tukevaan apukysymykseen:

- *Mitä vaatimuksia kansainvälinen toimintaympäristö tuo jatkuvan palvelun kehittämiseksi ja mittaamiselle?*

3.2 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää kansainvälisille asiakkaille kokonaisvaltainen palvelukonsepti ja toimiva IT-palvelufunktio, joka vastaa organisaation ja asiakkai-

den vaatimuksiin sekä palvelee tulevaisuuden tarpeita. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää aluksi organisaation nykyinen toimintapa. Huomiota kiinnitetään erityisesti siihen, miten kohdeorganisaation palveluja toimitetaan ja mitataan nykyisin. Analysoimalla selvitetään löytyykö nykyisestä toimintamallista kehittämiskohtia. Palvelun jatkuva parantaminen käsittää myös palvelujen mittaamisen ja raportoinnin sekä kehittämisen. Lopuksi pyritään etsimään ratkaisuehdotuksia ja kehittämään konsepti, joka sisältää kuvauksen palvelumallista ja palvelun toimittamisesta sekä mittaamisesta.

Kohdeyrityksen laatu- ja johtamisjärjestelmä toimii pohjana ja suunnannäyttäjänä koko yrityksen toiminnalle ja asiakas mielletään yrityksen kumppaniksi. Kohdeorganisaatio haluaa ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa, pitää huolta asiakastytyvyydestä sekä rakentaa pitkäaikaisen asiakassuhteen. Palveluliiketoiminnassa on olennaista asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien tunteminen. Kun organisaatiolla on riittävä ymmärrys näistä, näistä saatua tietoa voidaan soveltaa ja hyödyntää myös muiden asiakkaiden kohdalla.

3.3 Tutkimuksen mittarit

Kohdeyrityksen missiona on tarjota korkealaatuisia, laadukkaita ja tasapuolisia asiantuntijapalveluita asiakkaille. Kohdeyrityksen missio on myös ”olla johtava IT-palvelujen ja liiketoimintaprosesseja tukevien palvelujen toimittaja, joka auttaa asiakkaitaan menestymään”. (Kohdeyrityksen internetsivut 2015). Kohdeyrityksessä on hyvin tärkeää liiketoiminnan johtamiseksi, seuraamiseksi ja kehittämiseksi mitata toiminnan suorituskykyä ja laatua. Liiketoiminta määrittelee kriittisten menestystekijöiden seuraamiseksi useita keskeisiä mittareita, joilla mitataan laadun, tehokkuuden ja kannattavuuden tilaa. (Kohdeyrityksen internetsivut 2015.) Palveluissa laatujärjestelmä soveltaa kaikkia ISO 9001 prosessin vaatimuksia, mutta laatuohjeistus myös tukee paikallisia sertifikaatteja. Laatujärjestelmän käytön helpottamiseksi yrityksessä toimii laatuorganisaatio. Jokaiselle palvelulle nimetään vastuuhenkilö, joka huolehtii sovittujen asioiden seuraamisesta. Laatuorganisaatio järjestää vuosittain katselmoinnit, joissa tarkistetaan, että kaikkia laatujärjestelmän mukaisia prosesseja käytetään palveluissa ja projekteissa oikein. Laatuorganisaatio kokoaa säännöllisin väliajoin laatujärjestelmän käytöstä raportin kohdeyrityksen johdolle. (Company Quality Manual 2013, 7.)

Tutkimuksen onnistumista arvioiviksi mittareiksi määriteltiin seuraavat asiat:

- Laadun mittaaminen

- Häiriötyypit ja häiriöiden lukumäärä
- Toistuvien häiriöiden esiintyvyys
- Palvelun mittaaminen
 - Vasteajat ja toimitusajat
 - Palvelulupaus
- Teknologian mittaaminen
 - Palvelun käytettävyys ja virheettömyys (toimitusvarmuus)
- Asiakastyytyväisyys
 - Palautteen kerääminen säännöllisissä seurantapalavereissa

Palvelujen määräaikojen ja asetettujen takarajojen noudattaminen, toimitusaikataulussa pysyminen sekä palvelun käytettävyys määritellään asiakkaan ja toimittajan välisessä palvelusopimuksessa. Palvelun ja prosessin toimivuutta käsitellään säännöllisin väliajoin palvelun seurantapalavereissa. Tapahtumienhallintajärjestelmästä tuotetaan häiriö- ja palvelupyyntöraportit, jotka kuvaavat pyyntöjen läpimenoaikaa ja tilaa. Tilalla tarkoitetaan vaihetta, jossa pyyntö on, esimerkiksi käsittelemätön, käsittelyssä tai ratkaistu.

Mitattavien asioiden arviointi tapahtuu haastattelemalla kohdeorganisaation esimiehiä ja analysoimalla mittaustuloksia raporteilta. Mittaustulokset esitellään luvussa 7.1.

3.4 Nykytila

Tässä luvussa kuvataan kohdeorganisaation palveluiden tuottamisen ja prosessien nykytilaa. Tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen toimintaympäristö, toimintatavat, asiakasryhmät, tuotteet ja palvelut. Lisäksi on tarkoituksenmukaista selvittää minkälaisia palveluita voidaan liittää asiakkaalle toimitettavaan tuoteratkaisuun ja millaiset ovat kyseisen tuotteen kehitysnäkymät. Tutkimusosuuden tarkoituksena on tehdä nykytilan yleisluonteinen kartoitus, jossa käytetään teemakeskusteluja.

Nykytilan arvioinnissa selviää, että asiakkailta saapuvien herätteiden ja palvelupyyntöjen seuranta ja raportointi eivät ole olleet mahdollisia, koska nykyinen toimintamalli ei ole tukenut palvelupyyntöjen määrien tai läpimenoaikojen mittaamista. Myös nimetyt henkilöt ovat reagoineet palvelupyyntöihin. Pienessä tiimissä varamiesjärjestelyn varmistaminen on toisinaan myös vaikeaa vähäisten resurssien takia. Asiakaspalvelussa

asiantuntijoilta edellytetään hyvää kielitaitoa, syvällistä tuntemusta asiakkaan toimialasta sekä laajaa osaamista tuotettavasta ratkaisusta. Nykytilanteessa prosessikuvausta ei palvelun tuottamiseksi ole tai se on puutteellisesti dokumentoitu ja epävirallinen. Lisäpalveluista laaditut kuvaukset ovat karkealla tasolla laadittuja. Kohdeyksikön teknisen tuen nykyinen palvelupolku noudattaa karkealla tasolla Tuulaniemen (2011, 78–80) määritelmää. Se sisältää vaiheet palvelupyynnön vastaanottamisesta ratkaisun toimitamiseen. Yhteydenotot saapuvat asiakkaalta sähköpostin välityksellä ja ne luokitellaan karkeasti selvitys- ja kehityspyyntöihin. Kehityspyynnot kirjataan muutostenhallintajärjestelmään. Muita yhteydenottoja ei rekisteröidä järjestelmään vaan pyyntöihin vastataan suoraan sähköpostitse. Osalla asiakkaista on palvelusopimuksessa määritelty palveluajat (SLA, Service Agreement Level) ja näiden toteutumisesta vastaa aina tapahtumahetkellä päivystämässä oleva asiantuntija.

Teemakeskusteluissa saadun palautteen mukaan palvelunhallintaa ja palvelujen käyttöönottoa tulisi selkeyttää, systematisoida ja saada osaksi liiketoiminnan strategiaa. Palveluprosessi tulisi tunnistaa ja sen työkulku kuvata sekä etsiä vakioitu toimintamalli kohdeorganisaation käyttöön. Vakioitu toimintamalli tulee ottaa myös käyttöön ja sen toimivuutta tulee seurata säännöllisesti kohdeorganisaatiossa.

Tärkeimmäksi tunnistetuksi nykytilan kehityskohteeksi nousivat systemaattisuus ja jatkuvuus eli liiketoimintaa tukevien palveluiden tuottaminen. Tavoitteena on sovittelujen palveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti ja palvelulupauksen mukaisesti sekä liiketoiminnan häiriöttömän toiminnan varmistaminen. Tällä viitataan siihen, että toimintaympäristö on luotettava ja hyvin dokumentoitu. Myös palvelunhallintaprosessin kuralainen noudattaminen nähdään tärkeänä.

Teemakeskustelujen perusteella palvelun ja prosessien kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa nähdään tarvetta. Myös IT-palveluhallinnan käytönoton merkitys on liiketoiminnan palvelujen menestymiselle tärkeä. Kohdeyrityksessä on vaatimuksena, että jokaisen organisaation tulee käyttää palvelunhallintaa palvelujen toimittamisessa. Mitä määramuotoisempi ja toistettavampi prosessi on, sen helpompi siihen on liittää uusia palveluita ja resursseja sekä toteuttaa palvelunhallinnan mukanaan tuomat toiminnalliset muutokset.

4 Tutkimus

Tutkimuksen toimintatavalla, toimintatutkimuksella, tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi ja se pyrkii ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia työyhteisössä. Siinä tutkitaan ihmisten toimintaa, järkipäisyyttä ja tavoitteellisuutta. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää ”käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä”. ”Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka perustuu vuorovaikutukseen”. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 16) Toisin sanoen toimintatutkimuksen määritelmä on laaja ja hyvin vapaa. Käytännössä kaikki ihmisten väliseen yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen kohdistuva tutkimus voidaan luokitella toimintatutkimukseksi. Toimintatutkimukselle on tyypillistä toimiminen ryhmässä ja pyrkiminen toiminnan kehittämiseen, mutta ihmisten toimintaan liittyy myös sellaista tietoa, joka voi olla luonteeltaan implisiittistä eli hiljaista tietoa. Toimintatutkimuksen yhtenä tavoitteena on tuoda esille ”hiljainen tieto tietoisesta ja diskursiivisen harkinnan tasolle”. Heikkinen kuvaa, että tällöin ”toiminta jäsentyy kielellisesti, ja käyttöteoriasta muodostuu entistä jäsentyneempää ja tietoisempää”. (Heikkinen 2010, 215–216.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että yksilö pyrkii tarkastelemaan omaa toimintaansa tietoisesti. Tätä kutsutaan reflektiiviseksi eli kriittiseksi ajatteluksi. Sen kautta pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen sekä kehittämään ja muuttamaan toimintaa. Toimintatutkimusta usein ”hahmotellaan itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan”. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 36.)

Toimintatutkimuksen ajatuksena on pyrkiä vaikuttamaan toimintaan tutkimuksen avulla. Tätä kutsutaan interventioksi eli muutokseen tähtääväksi väliintuloksi. ”Interventiossa tehdään jotain toisella tavalla kuin aikaisemmin on tehty, ja tarkastellaan, mitä sitten tapahtuu”. (Heikkinen ym. 1999, 44.) Sen tarkoituksena on selvittää sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Sosiaalisella toiminnalla, jota tarkastellaan toimintatutkimuksessa, on tapana rakeistua, muuttua rutiineiksi ja itsestään selviksi käytännöiksi. Toisaalta toiminnan käsitteeseen liittyy myös ”ajatus siitä, että se ei ole staattinen, paikallaan pysyvä tilanne, vaan se etenee ja muuttuu edetessään”. Kun totuttua tapaa tai toimintaa muutetaan, yhteisöstä alkaa tulla näkyviin uusia piirteitä, joita ei ole ennen havaittu. Intervention tarkoituksena on siis paljastaa todellisuudesta sellaista, joka ei ollut näkyvissä sitä ennen. Toimintatutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä mitä

tahansa muutoksia, vaan keskeisenä ideaalina pidetään muutosta parempaan. (Heikkinen ym. 1999, 44–45.)

Tämän kehittämistehtävän kohteena on kohdeyrityksen palvelutoiminta ja toimitusorganisaatio. Tehtävän toteuttamiseksi tehdään tutkimusta, jolla tuotetaan kehittämiskehdotuksia kohdeyrityksen organisaation palvelutoimintaan. Lisäksi palvelutoiminnan nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista laaditaan selvitys. Yleensä tutkimusmenetelmäksi valitaan laadullinen tutkimus kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan tutkimusongelman luonteen vuoksi ja tässä tutkimustyössä keskitytään toiminnan kehittämiseen ja tutkittavaksi tapaukseksi on rajattu kohdeorganisaatio. Laadullisessa tutkimuksessa pääpaino numeeristen arvioiden sijaan on mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten analysoinnissa. Tässä keskitytään johtopäätösten tekemiseen usein haastatteluihin ja havainnointiin perustuvasta aineistosta. Laadullinen ”tutkimus vastaa kysymyksiin: mitä, miksi ja kuinka”. Laadullista tutkimusta on hyödynnetty paljon esimerkiksi palvelu- ja markkinointikonseptien testaamisessa. (Tuulaniemi 2011, 144.)

4.1 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisempiä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt ja dokumentteihin perustuva tieto. Toimintatutkimus mahdollistaa useamman tiedonkeruumenetelmän käytön joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 71.) Havainnointi on laadullisen tutkimuksen yleisempiä tiedonkeruun menetelmä. ”Havainnoinnin muodot voidaan jakaa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin”. Havainnoissa osallistumisen aste voi vaihdella tutkimuksen eri vaiheissa, aktiivisen osallistumisen ja ulkopuolisen tarkkailijan välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 81-82.) Osallistuvalla havainnoilla on tyypillistä, että tutkija osallistuu aktiivisesti tutkimukseensa tiedonantajien kanssa ja tiedonhankinnassa sosiaalisilla vuorovaikutustilanteilla on hyvin tärkeä osa. Kirjallisuudesta löytyy erilaisia tulkintoja tutkijan aktiivisesta vaikuttamisesta tapahtumien kulkuun. Tuomen ja Sarajärven (2002, 82) mukaan ”mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökulma on, sitä perustellumpaa on tutkijan aktiivinen vaikuttaminen”.

Osallistava havainnointi kehitettiin tilanteessa, ”jossa tutkimuksen kohteena oleva yhteisö toimi aktiivisesti tutkimuksen ajan tutkijan kanssa, mutta tutkimuksen päätyttyä, hyvin alkanut toiminta loppui”. Osallistavan havainnoinnin tarkoituksena on osallistuttaa

tutkimukseen osallistuvat henkilöt siten, että tilannetta voidaan tarkkailla ensin kokonaisvaltaisesti ja vähitellen toiminta voi jatkua myös ilman tutkijan läsnäoloa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietoa arvostetaan ja jokaiseen asiaan on useita näkökulmia. Tutkijan tulee kunnioittaa näitä ja olla sekaantumatta tutkimustuloksiin. Tutkija on ikään kuin kahdessa roolissa, toisaalta hän on osallistuja, mutta hän myös seuraa ryhmän käyttäytymistä. Tutkimusprosessissa tavoitteena ja uskomuksena on, että kaikkien osallistujien oppiminen johtaa toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83.)

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yksi käytetyimmistä ja suosituimmista tiedon hankinnan menetelmistä. Sen vahvuutena on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa tai selventää kysymystä. Tutkimuksen tekijä voi esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä varmistaakseen, että saadaan tietoa mahdollisimman paljon tutkittavasta kohteesta. Haastattelut voidaan luokitella lomake-, teema- ja syvähaastatteluiksi ja näiden ero perustuu haastattelun pohjana olevaan kyselyyn. Lomakehaastattelua käytetään yleisemmin kvantitatiivisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä ja se voi olla täysin strukturoitu kysymysten ja tutkimuksen toteutuksen osalta. Teemahaastattelulla pyritään saamaan haastateltavalta vastauksia valittujen teemojen ja tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti.

Teemahaastattelussa edetään sovittujen teemojen varassa ja haastattelussa suuri osa kysymyksistä on strukturoituja kysymyksiä, mutta myös avoimia kysymyksiä. Tätä kutsutaan luonteeltaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska se on huomattavasti joustavampi tutkijalle ja vastaajille. Syvähaastattelu on kokonaan strukturoimaton ja tutkija käyttää haastattelussa avoimia kysymyksiä.

Avoimet kysymykset eivät kuitenkaan yksinään tarkoita, että kyseessä on syvähaastattelu, vaan haastattelijan on syvennettävä haastattelussa saamiaan vastauksia rakentamalla haastattelun jatko saamiensa tietojen varaan. Tämä haastattelu on toimiva, mikäli tutkittava suostuu kertomaan tosiasioita. Syvähaastattelussa haastattelijan tulee avata tutkittava ilmiö mahdollisimman perusteellisesti ja päästä teemojen osalta mielekkääseen tutkimusasetelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74–76.) Tietoa voidaan hankkia havainnoinnin ja haastattelun lisäksi myös muita tiedonkeruun menetelmiä hyväksikäyttäen. Tutkimuksessa voidaan käyttää kirjallista materiaalia, joka voidaan luokitella yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84.)

4.2 Kehittämistehtävässä käytetyt aineiston tiedonkeruumenetelmät

Tässä kehittämistehtävässä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Tässä tutkimusongelma liittyy toimitusorganisaation ja asiakkaiden tarpeisiin palvelukonseptin kehittämistä ajatellen. Kehittämistehtävän teoriaosuus ja tutkimuksen taustatiedot koostuvat yleisesti käytössä olevista viitekehyksistä, kirjallisuudesta, kohdeyrityksen toimintaan ja kehittämistyöhön liittyvistä dokumenteista, yksikössä toteutetuista selvityksistä sekä muista aiheita käsittelevistä lähteistä kuten luennoilta ja koulutuksista sekä haastatteluista.

Opinnäytetyön tekijä on osa tutkittavaa organisaatiota ja hänellä on yli 16 vuoden työkokemus kohdeyrityksen palveluksessa, joista viisi vuotta palvelutoiminnoissa ja palvelun kehittämistehtävissä. Hän on ollut vahvasti mukana tutkimuksen kohteena olevan prosessin kehittämisessä. Ennen tutkimustyön virallista aloittamista, opinnäytetyön tekijä on pystynyt hyödyntämään laadullisen tiedonkeruumenetelmää eli havainnointia pitkällä aikavälillä. Kohdeorganisaatiossa havainnointi on tapahtunut kahden puolen vuoden mittaisella jaksolla. Opinnäytetyön tekijä on havainnoinnilla kerättyä tutkimusaineistoa täydentänyt tarkentavilla haasteluilla ja keskusteluilla.

Asiakasymmärryksen kasvattaminen alkaa saatavilla olevan tausta-aineiston analysoinnilla. Kohdeorganisaatiossa on tietoa asiakkaistaan, jota on saatu asiakastytyväisyyksimittauksista ja yhteistyöstä asiakkaan kanssa mutta ennen kaikkea sitä on yrityksen sisällä hiljaisena tietona. Määrällisen tiedon sijaan palvelun suunnittelussa hiljainen tieto on hyödyllisempää, joka saadaan esille haastattelemalla henkilöiltä, jotka ovat työskennelleet asiakkaiden kanssa. Ensiarvoisen tärkeää on myös ymmärtää asiakas eli käyttäjä ja palvelun tuottava henkilöstö, jotta voidaan varmistaa, että suunniteltava palvelu tuotetaan oikeanlaisena asiakkaille. Aineiston keräämiseen käytetään tässä kehittämistehtävässä seuraavia menetelmiä:

- teemahaastattelut
- havainnointi
- kohderyhmän osallistuminen suunnitteluun

Teemahaastatteluiden avulla saadaan tietoa asiakkaista, ajatuksista ja kokemuksista palvelua tuotettaessa ja käytettäessä. Tällä tiedolla rakennetaan ymmärrystä asiakkaiden tilanteesta ja tarpeista. Tätä tietoa hyödynnetään inspiroimaan ja ohjaamaan palvelun suunnittelua. Tutkimusmenetelmänä käytetään kartoitusta, jonka avulla selvite-

tään yrityksen käyttämiä palvelumalleja ja niiden integroitumista erilaisiin palveluihin, erityisesti tuotetoimituspalveluihin. Tehtävässä tutustutaan parhaisiin käytäntöihin ja selvitetään haastatteleamalla kohdeyrityksen eri organisaatioiden avainhenkilöitä kuten palvelutoiminnoista vastanneita esimiehiä, palvelupäälliköitä ja laatupäälliköitä, kuinka parhaita käytäntöjä sovelletaan. Teemahaastattelujen ja keskustelujen avulla selvitetään käytännön kokemuksia ja olemassa olevia malleja ja prosesseja, jotka mahdollisesti rakentuvat eri liiketoimintayksiköiden omien tarpeiden ja aktiivisuuden varaan.

Seuraavassa on listattu toteutetut teemakeskustelut:

- 2.10.2014, Käynnistys; Aloituspalaveriin osallistuivat liiketoimintayksikön laatupäällikkö, palvelutoimintojen esimies ja juridinen asiantuntija.
- 31.11.2014, Konseptin ja palvelunhallintamallin työstäminen; Työpalaveriin osallistuivat liiketoimintayksikön laatupäälliköt, palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet sekä juridinen asiantuntija.
- 26.11.2014, Ensimmäinen katselmointi; Katselmointiin osallistuivat liiketoimintayksikön laatupäälliköt, palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet sekä juridinen asiantuntija.
- 9.12.2014, Toinen katselmointi; Jälkikatselmointiin osallistuivat liiketoimintayksikön laatupäälliköt, palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet, kohdeorganisaation ulkopuolisen palvelutoimintojen esimies sekä juridinen asiantuntija.
- 12.3.2015, Palveluprosessi; Palveluprosessin läpikäyntiin osallistui palvelukoordinaattori.
- 17.3.2015, IT-palvelunhallintajärjestelmän vaatimukset; Vaatimuspalaveriin osallistui palvelukoordinaattori.
- 28.3.2015, Palvelunhallintamallin läpikäynti asiakkaan kanssa; Ensimmäiseen esittelyyn osallistuivat asiakkaan edustajat, toimittajan palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet ja palvelukoordinaattori.
- 8.4.2015: Palvelunhallintamallin esittely asiakaspalvelutiimille; Esittelytilaisuuteen osallistuivat palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet sekä palvelua tuottava tiimi.
- 20.5.2015: Asiakaspalvelutiimin seurantapalaveri; Seurantapalaveriin osallistuivat palvelua tuottava tiimi.
- 16.9.2015: Asiakaspalvelutiimin seurantapalaveri; Seurantapalaveriin osallistuivat palvelua tuottava tiimi.

- 22.9.2015: Tavoitekeskustelu; Tavoitteiden läpikäyntiin osallistuivat palvelutoimintojen esimies ja opinnäytetyön kirjoittaja.

Teemakeskustelujen referaatit ovat liitteessä 1.

5 Teoreettinen viitekehys

Viitekehyksessä käsitellään keskeiset tekijät ja niiden väliset suhteet. Aluksi syvennytään palveluaihealueeseen avaamalla siihen liittyviä keskeisiä käsitteistöjä ja esitellään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valittu ratkaisu kehittää palvelua. Tässä luvussa kuvataan palvelua, palvelunhallintaa ja sen tuottamista sekä esitellään yleisimpiä palvelunhallinnan viitekehyksiä.

Jotta voitaisiin ymmärtää palveluun liittyviä tavoitteita ja tehtäviä, tulee ensin ymmärtää niitä käsitteitä, jotka ovat palveluprosessin ytimessä. Palvelu on monimutkainen ilmiö ja sille on useita erilaisia merkityksiä. Se voi olla näkymätöntä, asiakkaiden tarpeisiin räätälöityä, henkilökohtaista tai tuote. Palvelua ei myöskään voida tuottaa ilman loppukäyttäjää. Asiakkaan tarpeet ja motivaatiot tulee tunnistaa ja havaita, jotta palvelu saadaan vastaamaan tahtotilaa.

Palvelunhallintaa ja sen eri vaiheita ja prosesseja on tutkittu ja käsitelty kirjallisuudessa laajalti. Kansainvälisesti hyödynnetty IT Infrastructure Library (ITIL) tarjoaa joukon ohjeita ja parhaiksi havaittuja toimintamalleja. Näitä malleja voidaan soveltaa ja hyödyntää tehokkaiden ja laadukkaiden IT-palvelujen tuottamiseen. Englantilainen, Office of Government Commerce (OGC) organisaatio, vastaa nykyään ITIL:n kehittämisestä. Myös Internetissä toimiva ICT Standard Forum yhteisö tarjoaa uusimpia tietoja tietohallintomallien liiketoimintalähtöisestä jalkauttamisesta ja käyttöönotosta. Palvelujen toimittaminen tapahtuu entistä enemmän hyviksi todettujen käytäntöjen ja viitekehysten avulla. Viitekehykset tarjoavat toiminnoille tietyt rajat, joiden avulla ne voidaan mukauttaa kunkin yrityksen toiminnan tarpeeseen sopiviksi.

5.1 Asiakslähtöisyys palvelujen kehittämisessä

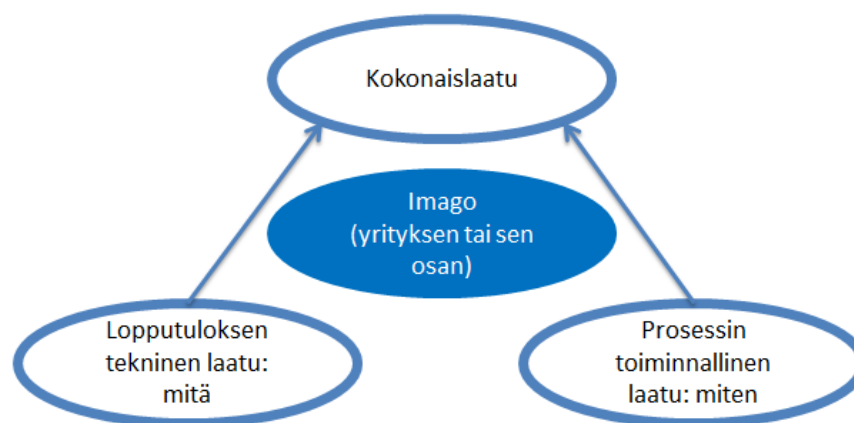
Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita. Tämän takia yritykset kykenevät hyvin harvoin tyydyttämään jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla, eikä yrityksen tulisikaan yrittää ratkaista kaikkien ongelmia. Koska palveluyrityksissä voi olla useita asiakasryhmiä, joilla on hyvin erilaiset tarpeet ja toiveet, asiakkaat tulisi jakaa homogeenisiin ja toisistaan riittävän erilaisiin segmentteihin. (Grönroos 2000, 264.) Vuokko (1997, 21) toteaa, että segmentoinnilla yrityksen heterogeeniset kokonaismarkkinat voidaan jakaa pienempiin, sisäisesti homogeenisempiin ryhmiin, joiden kohdalla myös asiakslähtöisyys on helpompaa. Esimerkiksi asiakaskuntaan kuuluu asiakkaita, jotka jo tietävät entuudestaan, mitä haluavat ja heille voidaan tarjota nopeaa itsepalvelumahdollisuutta. Muuta neuvontaa ja henkilökohtaista palvelua haluavat asiakkaat otetaan huomioon luomalla palveluyhteydenottokanavia.

Palvelut suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ja näin ollen loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on tärkeä tunnistaa ja havaita. Tavoitteena on etsiä niitä ominaisuuksia, jotka täyttävät asiakas- ja muut laatuvaatimukset. Näin palvelu tai palvelutuote saadaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja menestymistä markkinoilla. Tuulaniemen (2011,142) mukaan asiakasymmärrystä rakennetaan loppukäyttäjien motiiveista ja ymmärrystä kasvatetaan tarkastelemalla loppukäyttäjän motiiveja ja tarpeita.

Asiakkaan tarpeet ovat perustekijä, joka ohjaa odotuksia tietynlaisia ratkaisuja kohti. Tarpeet eivät kuitenkaan yksistään määrittele, minkälaista palvelua joku etsii. Tarpeet määrittelevät sen, mitä potentiaalinen asiakas haluaa ja tavallisesti monet yritykset voivat tarjota tässä suhteessa hyväksyttävän ratkaisun. Asiakkaalla on myös tarpeita ja toiveita siitä, kuinka he haluavat palvelun tarjoajan kohtelevan ja palvelevan heitä. Jokainen palvelun tarjoaja voi tarjota asiakkaan tarvitsemaa palvelua, mutta jokainen toimittaja ei kohtele asiakkaitaan samalla tavalla. Näin sekä tarpeet että toiveet ovat ratkaisevan tärkeitä asiakkaan odotusten muodostumisessa. Odotuksia voivat synnyttää myös ulkoiset tekijät kuten markkinointiviestinnälliset toimet, yrityksen imago ja kilpailevilta toimijoilta tai kumppaneilta saatu palaute. (Grönroos 2000, 264.)

Vuokko (1997, 25) toteaa, että asiakslähtöisyydessä on huomioitava kokonaisvaltaisuus. ”Asiakas on otettava huomioon, mutta tulee myös huomioida yritys itse, sen päämäärät, periaatteet ja resurssit”. Näin ollen asiakslähtöisyys ei ole pelkästään yk-

sipuolista asiakkaiden tarpeiden huomioimista, vaan asiakkaan ja yrityksen tarpeet on otettava huomioon kokonaisvaltaisesti ja olisi löydettävä optimaalinen tasapaino asiakkaiden ja organisaation tarpeiden kuuntelun välille. Grönroosin (2000, 63) mukaan ”asiakkaat pitävät tärkeänä myös sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa” ja sillä on myös suuri vaikutus palvelun laatuun. Grönroosin mukaan ”asiakkaiden kokema palvelun laatu muodostuu kahdesta ulottuvuudesta: teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. Palvelun tekninen laatu tarkoittaa sitä, mitä asiakas saa ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Palvelun lopputuloksen tekninen laatu jää asiakkaalle kun yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus on ohi. Teknisen laadun lisäksi asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja miten hän kokee saamansa palvelun”. Palvelun tarjoajan toimintaa kutsutaan toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 2000, 63-65.) Kuviossa 2 on esitelty laadun kaksi perusulottuvuutta.



Kuvio 2. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2000, 65).

Grönroos (2000, 81) määrittelee asiakkaan saaman arvo seuraavasti: ”se kokonaishyöty, jonka asiakas kokee ajan mittaan saavansa jostain ratkaisusta eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän ajan mittaan joutuu sen hyväksi tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa.” Tämän määritelmän mukaan ”hyvä palvelu tarkoittaa arvon kasvua, ellei hinta kasva suhteessa liikaa”. Asiakkaalle ei tuoteta arvoa hetkessä vaan se muodostuu vähitellen. (Grönroos 2000, 82.)

Asiakassuhde on sosiaalinen ilmiö, ja se on ymmärrettävissä samalla tapaa kuin muutkin ihmisten väliset suhteet. Sitä voidaan kehittää ja sen kanssa voi oppia elämään. Lehtinen kuvaa (2004, 235), että asiakkaiden kanssa elämään oppiminen on ensiarvoisen tärkeää ja asiakkuusajattelun keskeinen anti.

5.2 Palveluiden ominaispiirteet

Kirjallisuudesta löytyy monenlaisia määritelmiä palveluista ja useissa tarkastellaan palveluilmiotä hyvin kapeasti ja ne ovat tavalla tai toisella liian rajallisia. Palveluille löytyy myös joukko erilaisia erityispiirteitä ja tavallisesti niitä verrataan fyysisiin tavaroihin.

ITIL määrittelee palvelun tavaksi tuottaa asiakkaille arvoa ja helpottamalla asiakkaiden haluamien tulosten saavuttamista ilman, että asiakas omistaa palveluun liittyviä riskejä ja kustannuksia. Palvelu helpottaa tulosten saavuttamista parantamalla suorituskykyä ja pienentämällä rajoitteiden sekä riskien vaikutuksia. Tämän avulla saadaan aikaiseksi suurempi todennäköisyys haluttujen tulosten saavuttamiselle. (ITIL Service Management 2011, 12.)

Grönroos toteaa, että palveluille on esitetty runsaasti määritelmiä, joissa tarkastellaan lähinnä palveluilmioitä ja yritysten tarjoamia palveluja. Grönroos (2001, 79) esitti vuonna 1990 seuraavan muokatun määritelmän:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinä asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”.

Toisin sanoen, palvelu tarkoittaa jossain määrin jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Grönroos kuitenkin toteaa, että on olemassa ”palveluita, joissa asiakas ei ole vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa” tai tilanteita, joissa vuorovaikutusta ei näytä olevan, mutta sitä kuitenkin esiintyy. Palveluissa voi esiintyä vuorovaikutustilanteita, jotka ovat tärkeitä, mutta osapuolet eivät sitä aina tiedosta. Grönroosin mukaan ”palvelut eivät ole asioita vaan prosesseja tai tekoja ja ne ovat luonteeltaan hyvin aineettomia”. (Grönroos 2001, 80.) Grönroos (2000, 53) toteaa, että useimmille palveluille voidaan löytää neljä piirrettä:

1. Palvelut ovat aineettomia.
2. Palvelut ovat tekoja tai koostuvat tekojen sarjoista.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti.
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin toimittajan kanssa.

Palvelu voi olla luonteeltaan abstraktia ja sen keskeinen osa on aineetonta. Tuulaniemen (2011, 90-92) mukaan voidaan myös tulkita, että palvelut ovat eräänlaisia ehdo-

tuksia, joita tarjotaan asiakkaiden ostettavaksi. Osa palveluista on tarkoitettu olemaan näkymättömissä ja näiden tarkoituksena on valvoa, turvata, siirtää mahdollisen tiedon, tavaroiden ja resurssien liikkuminen. Jotta asiakas saadaan kiinnostumaan palvelusta ja palveluntarjoaja vahvistaa kilpailuasemaansa sekä madaltaa ostamisen kynnyistä, näkymättömät palvelut täytyy tehdä näkyviksi ja haluttaviksi tarjoomiksi. Palvelu voidaan tehdä näkyväksi todisteilla, jotka jaetaan karkeasti palvelumaisemaan ja tavaroihin. Palvelumaisema kattaa kaikki ne ympäristöt, joissa palvelu tarjotaan ja jossa ihminen ja palveluntarjoaja kohtaavat. Palvelumaisemia voivat olla esimerkiksi erilaiset tilat tai rakennukset. Palvelutodisteita ovat kaikki ne tavarat, jotka mahdollistavat ja helpottavat palvelun kommunikaation ja toteuttamisen, esimerkiksi pankkikortit, esitteet, raportit, tulosteet ja laskut.

Tuulaniemi (2011, 59) nostaa esille neljä asiaa, jotka korostuvat selvästi eniten palvelua määriteltäessä:

1. Palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman.
2. Palvelu on prosessi.
3. Palvelu koetaan, mutta sitä ei omisteta.
4. Palvelussa on merkittävää ihmisen välinen vuorovaikutus.

Palveluissa keskeistä on myös asiakkaan kokemus palvelusta ja se koetaan yleensä subjektiivisesti. Usein asiakkaat kuvaavat palveluja hyvin abstraktisilla ilmauksilla kuten luottamuksella, kokemuksella, tunteella tai turvallisuudella palveluun. Tämä johtuu siitä, että palvelut ovat usein aineettomia. (Grönroos 2009, 79-81.) Aineettomat palvelut voivat vaikeuttaa asiakkaan arviointia, jos palvelusta ei saa mitään konkreettista tai fyysistä asiakirjaa tai tavaraa. Usein myös tuotantoprosessi voi olla näkymätöntä asiakkaalle. Useissa määritelmissä viitataan myös siihen, että palvelut eivät johda omistukseen, mikä tavallisesti onkin näin. Kun asiakas ostaa tavarat, niin tavarat omistajuus siirtyy asiakkaalle. Vastaavasti jos asiakas käy kampaamossa tai käyttää julkisen liikenteen palveluja, niin palvelun omistajuus ei siirry.

Lillrankin (1999, 79–81) mukaan aineettomuudesta ja kulutussyklistä seuraa, että palveluja ei voi tuottaa varastoon. Tällöin palvelusektorilla tavarantuotannon varastonhallintaa ja vähittäiskaupan inventaariota vastaa kapasiteetin hallinta. Esimerkiksi kun lentokone irttaa terminaalista, myymättä jääneet istuinpaikat ovat poissa ikuisesti. Useilla palvelualoilla hinnoittelu ja kapasiteetin hallinta ovat keskeisiä operatiivisia kyvykkyyksiä. Tästä seuraa, että kaupallisiin tapahtumiin liittyvät riskit ovat palvelualoilla

erilaiset kuin tavarakaupassa. Jos asiakas ei jostain syystä maksakaan, niin on mahdollista ottaa takaisin jo suoritettu palvelu. Tätä näkökulmasta voidaan todeta, että palvelua ei voida yksiselitteisesti omistaa. Palvelutilanteeseen liittyvä tilannekohtainen vaihtelu on yleensä suurempi kuin tavarantuotannossa. Asiakas kohtaa palvelutarjoajan ja vuorovaikutuksessa tämän kanssa sopii palvelusta, tavoitteista ja suoritustavasta. Vaihtoehtoista valitaan asiakkaan tilanteeseen parhaiten sopiva. Vaihtelu tarkoittaa palveluissa useimmiten aikaa (aikatauluissa pysyminen, jonotusaika), toimituksen kestoaikaa, palvelusekvenssin jonkin osan puuttumista sekä erilaisten tekijöiden aiheuttamana asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tällöin esimerkiksi yhden asiakkaan saama ja kokeama palvelu ei ole koskaan samanlainen kuin seuraavan asiakkaan.

Palvelukokemus kattaa kaiken yrityksen palvelutarjonnasta kuten esimerkiksi asiakaspalvelun laadun, käytön helppouden ja luotettavuuden. Asiakkaat lisäksi haluavat, että palvelu on myös yksilöllinen, vaivaton ja jotakin mahdollistava. Toisin sanoen palveluiden kehittämisen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman suuri arvo asiakkaalle.

Grönroosin ja kumppaneiden esittämät palveluiden ominaispiirteet ovat vuosikymmenien takaa, mutta niihin ei ole tullut merkittäviä muutoksia vuosien aikana, vaan niihin on korkeintaan lisätty tarkennuksia. Esimerkiksi Grönroos on tarkentanut ja esittänyt, että ”useimmat palvelut ovat toimintoja tai toimintojen sarjoista koostuvia prosesseja ja palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin jossain määrin”. (Grönroos 2001, 82.)

5.3 Palvelukonsepti

Konseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea. Konseptin sisällön määrittelyssä pohditaan, millainen on asiakkaalle annettava palvelulupaus, mikä on palvelun ansaintalogiikka, miten konseptin avulla erottaudutaan muista kilpailijoista ja toimijoista sekä miten konsepti voidaan markkinoida. Palvelukonseptissa voidaan esittää kokonainen tarina yksittäisten ideoiden sijaan. Tuulaniemen (2011, 189) mukaan palvelukonsepti käsittää suunniteltavan palvelun palvelupolun, johon voidaan kuvata palvelutuokiot tai kontaktipisteet.

Lovelockin ja Witzin (2011, 106) kirjoittavat, että palvelukonsepti koostuu kolmen eri tekijän kokonaisvaltaisesta yhdistelmästä. Se sisältää ydin- ja lisäpalvelut sekä niiden

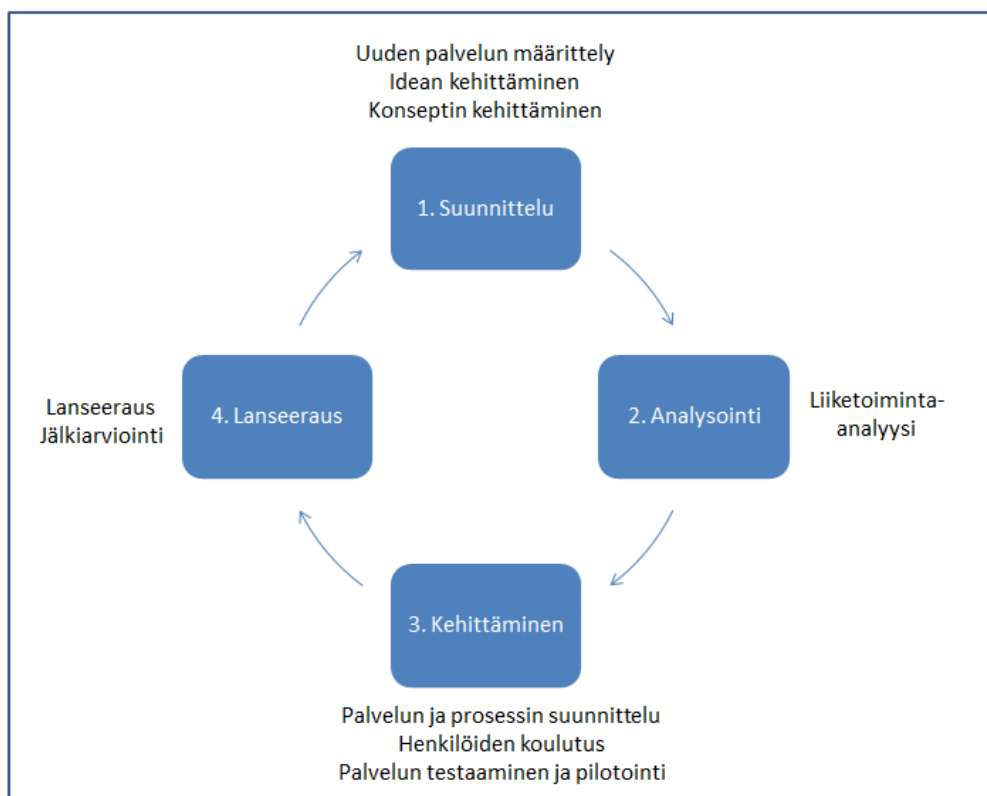
jakelukanavat, kuinka palvelua annetaan. Ydinpalvelu tuottaa pääasiallisen ratkaisun, jotka asiakkaat ensisijaiset etsivät ja tarvitsevat. Lisäpalveluiden tarkoituksena ”on helpottaa asiakkaiden ydinpalvelusta kokemaa arvoa ja kokemusta. Palveluiden toimittaminen asiakkaalle määritellään jakelukanavien arvioinnin avulla”.

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 180–181) mukaan lähtökohtana palvelujen kehittämiseksi toimii yrityksen liiketoimintastrategia. Konseptin avulla voidaan kuvata ja määritellä, kenelle palvelua annetaan, miten paljon palvelua tullaan tarjoamaan ja miten palvelu tuotetaan loppukäyttäjille. Tämä kaikki määrittää myös sen, miten arvoa tuotetaan asiakkaalle. Palvelutarjonta spesifioidaan konseptien määrittelyn avulla (Bergström & Leppänen 2009, 220–221).

Toisin sanoen palvelukonsepti on asiakkaan tarpeiden mukaan kehitettyjä palveluosia ja mahdollisesti yksittäisiä palveluja käsittävä kokonaisuus. Palvelukonseptilla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa ja se sisältää ansaintamallin sekä kuvauksen siitä miten konsepti toimitetaan palveluprosessien avulla asiakkaalle. Tämä määritelmä huomioi palveluliiketoiminnan luonteen asiakkaan ja toimittajan hyötyjä tavoittelevana toimintana. Yrityksen näkökulmasta konseptin on sovelluttava yrityksen palveluportfolioon ja toteutettava yrityksen strategiaa. Palveluliiketoimintaan liittyy tuotteiden monimuotoisuus, jolloin palveluiden suunnittelussa on huomioitava myös toimitusprosessin sujuvuus. Johnstonin ja Clarkin (2001, 44) mukaan palvelukonsepti on toimittajan ja asiakkaan yhteinen näkemys siitä, mitä yritys tuottaa ja mitä kautta asiakas saa palvelun.

Palvelukonseptin suunnittelu edellyttää ensin ideointia, jossa on haettu ratkaisuehdotuksia palvelun tai palvelutuotteen toteuttamiseksi. Ideoista käyttökelpoisimmat ja sopivimmat kehitetään ja niistä tehdään palvelukonsepteja. Ideointi voi jatkua loputtomiin, jos sille ei määritellä ajallisia ja kustannuksellisia reunaehtoja. Palvelua kehitettäessä yksi ratkaisu ei aina riitä vaan ideoita pitää olla riittävästi. Ideoista tulisi voida rakentaa useita ratkaisuja ja tasavertaisesti kilpailevia palvelukonsepteja.

Kirjallisuudesta löytyy palvelun kehittämiseksi paljon erilaisia prosessimalleja. Johnstonin ja Clarkin mukaan uuden palvelun kehittämisen prosessi voi olla luonteeltaan syklinen (kuvio 3). Prosessi kuvaa palvelun suunnittelun ja toimeenpanon työnkulkua. Suunnitteluvaihe sisältää palvelun suunnittelun ja analysoinnin, joita seuraa toimeenpanovaihe. Toimeenpano vaihe koostuu palvelun kehittämisestä ja lanseerauksesta. (Johnston & Clark 2000, 17–19.)



Kuvio 3. Palvelun kehittämisen prosessimalli (mukaillen Johnston & Clark 2000, 18).

Palvelukonseptin arvon jalostumista palveluosaamiseksi on mahdollista tarkastella Tuulaniemen (2011, 190) palvelukonseptin arvon jalostumisen portaikolla. Portaikko käsittää neljä vaihetta: konseptin suunnittelun, ilmentymisen, jalkautuksen ja palveluosaamisen.

Portaikoin alin porras käsittää konseptin suunnittelun. Palvelukonseptiin tarvitaan aina suunnitelma tuotettavasta palvelukokonaisuudesta. Konsepti määrittelee palvelun osalta kaikki keskeiset asiat kuten kohderyhmien selvitykset, asiakkaan ja henkilökunnan ohjeistukset ja kouluttamisen. (Tuulaniemi 2011, 190.)

Toinen porras on konseptin ilmentyminen. Konseptilla on arvoa vasta kun se on viestitetty asiakkaalle. Tämän avulla konseptista muodostuu asiakkaalle ymmärrettävä ja myös asiakasta puhutteleva sisältökokonaisuus. Konsepti näkyy asiakkaalle eri tavoin kuten markkinointiviestinnällisin keinoin, erityyppisinä palvelusisältöinä tai henkilökunnan käyttäytymisenä. Konseptisuunnitelmalla ei ole mitattavaa liiketoiminnallista arvoa ilman sen halutunlaista ilmentymistä, jonka asiakas pystyy näkemään ja kokemaan. Toisen tason tarkoituksena on luoda haluttu palveluodotuksen taso. Erityyppisissä palveluissa eri tekijät vaikuttavat erilaisin painoarvoin palvelukonseptin onnistumiseen. (Tuulaniemi 2011, 191–192.)

Kolmas porras sisältää konseptin jalkautuksen, jossa palvelukokemusta syvennetään asiakkaalle. Tehokkain ja keskeisin markkinointikeino jalkautukseen on tapahtumamarkkinointi. Useat palvelukonseptit sisältävät yhä enemmän tapahtumamarkkinoinnin piirteitä ja elementtejä. Palvelut käsittävät paljon tapahtumallisia sisältöjä, toimintoja ja tekemistä. (Tuulaniemi 2011, 192–193.)

Neljäs porras on palveluosaaminen, joka on merkityksellisin koko palvelukonseptin onnistumisen kannalta. Henkilökunnan palveluosaaminen ja asenne on ratkaiseva tekijä asiakaskohtaamisissa ja onnistumisessa. Alimmaisen portaan tavoitteet ja tehdyt suunnitelmat on lunastettava tässä vaiheessa asiakkaan edessä. Palveluosaaminen on hallittava, koska palvelukonseptin arvo jalostuu tavoitelluksi ja oikeanlaiseksi asiakaskokemukseksi. (Tuulaniemi 2011, 193.) Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen ja jakaa hyviä kokemuksiaan myös muille. Tyytymätön asiakas puolestaan siirtyy usein ostamaan kilpailijan tuotteita ja välttää yritystä, johon ei ollut tyytyväinen. (Kotler & Armstrong 2005, 7.) Asiakkaan tyytyväisyys muodostuu hyvin paljon siitä, miten tuote tai palvelu vastaa hänen odotuksiinsa ja toiveisiinsa. (Kotler & Armstrong 2005, 13.) Odotukset voivat pohjautua myös aikaisempiin hankintoihin ja käyttötilanteisiin, muiden mielipiteisiin sekä yrityksen antamiin tietoihin ja lupauksiin. Kun tuote tai palvelu ylittää asiakkaan odotukset, asiakas on tyytyväinen. Buttlen (2004, 20) mukaan asiakas on tyytyväinen silloin, kun yritys ymmärtää asiakkaan vaatimuksia, vastaa asiakkaan odotuksiin ja luo asiakkaalle arvoa.

Palvelukonseptin merkittävä etu on, että vaikka se rakentaa suurempaa kuvaa, niin se antaa myös mahdollisuuden palvelun kokonaisvaltaiselle kehittämiselle. Tuulaniemi toteaa, että ”konsepti on tavallaan kuin kartta skaalausasteikon keskivaiheella, josta voidaan erottaa ääriviivat, mutta yksityiskohdista ei saa vielä selvää”. (Tuulaniemi 2011, 189.)

5.4 IT-palvelu

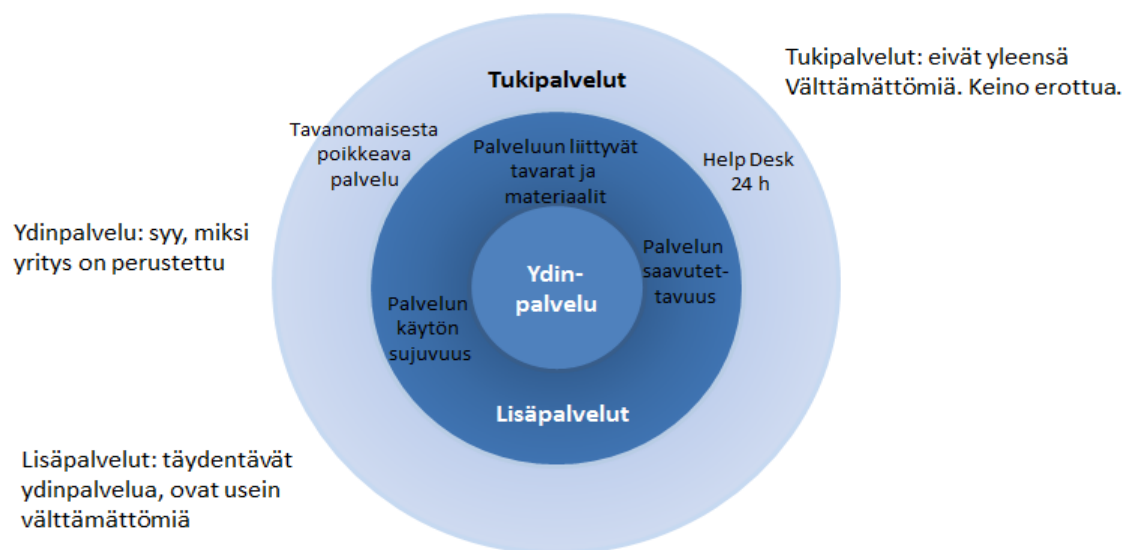
ITIL-viitekehys kuvaa IT-palvelua IT-toimittajan tuottamaksi palveluksi yhdelle tai useammalle asiakkaalle. Asiakkaalle näkyvä IT-palvelu tukee suoraan asiakkaan liiketoimintaprosesseja. Palvelun sisältö tulisi määritellä asiakkaan ja IT-toimittajan välisessä palvelusopimuksessa. On myös olemassa IT-palveluita, joita kutsutaan taustapalveluiksi, mutta niitä liiketoiminta ei suoraan käytä. IT-toimittaja voi tarvita näitä tuottaakseen asiakkaalle näkyviä palveluja. Sisäinen palvelu tuotetaan saman organisaation

osastojen tai liiketoimintayksiköiden välillä. Ulkoiset palvelut tuotetaan ulkoisille asiakkaille, jotka tuottavat suoria liiketoimintatuloksia. Liiketoimintayksiköt tuottavat liiketoimintapalvelua asiakkaille. Näiden palveluiden toimittamisen menestyminen on usein riippuvainen yhdestä tai useammasta IT-palvelusta.

5.5 Palvelupaketti

Palveluita voidaan ITIL:n mukaan luokitella monin eri tavoin ja palveluiden sisältöjen luokittelu perustuu varsinaisen palvelun sisältöön. Ydinpalvelut tuottavat asiakkaalle yhden tai useamman keskeisen ratkaisun. Ydinpalvelut edustavat sitä arvoa, minkä asiakas haluaa ja josta hän on valmis maksamaan. Ne kiinnittävät asiakkaalle annettavan arvotarjouksen ja perustan jatkuvalla hyödyntämiselle ja tyytyväisyydelle. Mahdollistavat palvelut ovat puolestaan palveluita, joita tarvitaan ydinpalvelun toimittamiseksi. Ne voivat olla näkyviä tai näkymättömiä palveluja ja ne mahdollistavat todellisen palvelun saamisen. Lisäpalvelut ovat ydinpalveluun lisättäviä palveluita, jotta kokonaisuus saadaan houkuttelevammaksi. Ne eivät välttämättä ole oleellisia ydinpalvelun toimittamisen kannalta, mutta ne voidaan lisätä rohkaisemaan asiakkaita käyttämään ydinpalvelua enemmän. (ITIL Service Management 2011, 18–20.)

Bergström ja Leppänen (2003, 172–173) kuvaavat myös, että palvelu voidaan ymmärtää kerroksellisenä kokonaisuutena, jossa perustana on ydinpalvelu sekä lisä- ja tukipalvelut. ”Ydinpalvelu on se perusta, jonka tuottamiseksi yritys on alun perin perustettu” ja lisäpalvelu on usein välttämätön osa palvelua. Tukipalveluilla tarkoitetaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua palvelupaketiksi. Kuviossa 4 on esitelty palvelutuotteen kerrokset.



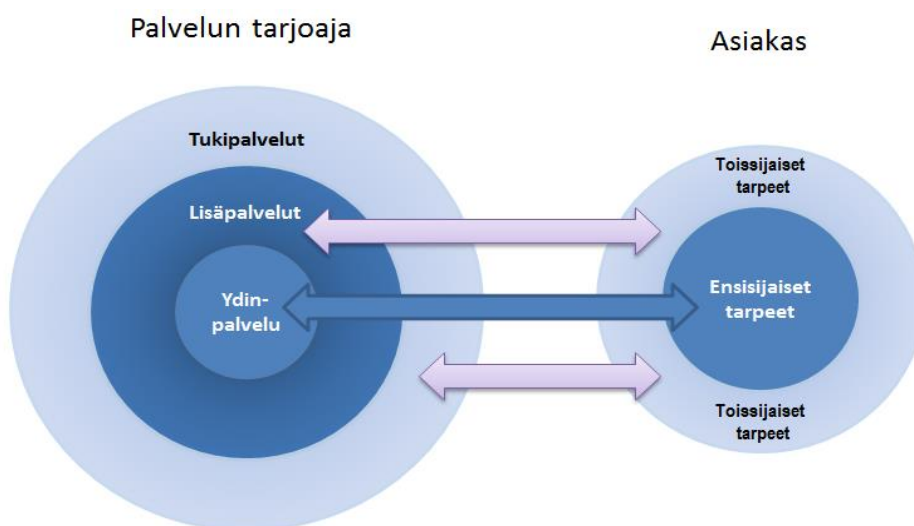
Kuvio 4. Palvelutuotteen kerrosten muodostuminen (Bergström & Leppänen 2003, 173).

Myös Grönroos (2000, 119) esittelee palvelupakettimallin, jossa tuotteenomainen ”palvelu kuvataan pakettina, joka koostuu erilaisista konkreettisista ja aineettomista palveluista”. Paketti koostuu yleensä ydinpalvelusta, avustavista palvelusta ja tukipalveluista. Hänen mukaansa ydinpalvelu on yrityksen markkinoilla olemisen syy.

Yrityksellä voi olla useita ydinpalveluita. Usein sen lisäksi tarvitaan myös lisäpalveluita. Avustavien palvelujen tarkoituksena on helpottaa ydinpalvelun käyttöä. Jos näitä ei ole, niin ydinpalvelua ei voi kuluttaa. Tukipalvelut puolestaan ovat liitännäispalveluja ja ne täydentävät toisenlaisen tehtävän kuin avustavat palvelut. Tukipalveluja käytetään arvon lisäämiseksi tai erottamaan palvelu kilpailijoiden tarjonnasta. Avustavien ja tukipalveluiden välinen rajanveto ei aina kuitenkaan ole täysin selvä. Yhdessä tilanteessa ydinpalvelua helpottava ja tukeva palvelu saattaa muuttua toisessa yhteydessä tukipalveluksi. (Grönroos 2000, 120.) Kokonaisuudessa palvelutuote kuitenkin muodostuu vasta palvelupaketista sekä siihen liittyvästä palvelun tuotanto- ja toimitusprosessista. Palvelupakettimalli huomioi ainoastaan sen, mitä asiakkaille oletetaan tehtävän. Toiminnallisuuden laadun näkökohdat jäävät usein huomioimatta. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi ovat kuitenkin olennainen osa palvelutuotetta. (Grönroos 2000, 117–119.)

Sipilän (1996, 64–65) tulkinnan mukaan palvelu voi tarkoittaa tuotetta, jonka ”eri elementtejä ei voida myydä erikseen vaan ainoastaan pakettina”. Kirjoittajan tulkinnan mukaan paketista voidaan kuitenkin erottaa niin ydin- kuin tukipalvelu. Toinen kirjoitta-

jan näkemys on ”markkinoinnillinen keino yhdistää eri palveluita kokonaisuudeksi”. Tällä tarkoitetaan, että tuotteita voidaan myydä myös erillään, mutta se voi edistää laajempien palvelukokonaisuuksien myymistä tai helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Sipilän mukaan erilaisia pakettiratkaisuja on yleensä kolme: ”edullinen ja riittävä paketti, peruspalvelupaketti tai erikoispaketti”, joka käsittää peruspalvelupaketin ja siihen räätälöidyt lisäosat.



Kuvio 5. Palvelutuotteen malli ja sen vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin (mukaillen Bergström & Leppänen 2003, 173; Sipilä 1996, 64).

5.6 Palvelutarjous

Asiakas tekee päätöksen palvelun ostamisesta palvelutarjouksen perusteella. Palvelun tarjoaja ilmaisee asiakkaalle palvelutarjouksessa, mitä hyötyä asiakas tulee saamaan hyväksymällä tarjouksen ja ryhtymällä käyttämään palvelua. Palvelutarjouksessa tulisi myös kuvata sekä taloudelliset että toiminnalliset asiat, jotka asiakas joutuu tekemään saadakseen itselleen palvelun tuottaman hyödyn. Palvelutarjouksen tulisi välittää asiakkaalle riittävän konkreettinen kuva palvelusta, sen osista ja prosesseista. Palveluun sisältyvät fyysiset tuotteet ja materiaalit ovat tavallisesti hyvä keino konkretisoida tarjousta. (Kinnunen 2004, 11.)

Asiakkaan toiminnalle asetettavat vaatimukset, kuten osaamistaso ja mahdollisesti tarvittavat laitteet tulisi määritellä tarkoin. Mikäli asiakkaalla ei ole tarvittavia taitoja esimerkiksi nykyteknologiaan liittyen, ne voidaan korvata varsinaisen palvelun oheisina tukipalveluina, jotka on hinnoiteltu erikseen. Monimutkaisten palvelujen myyjien tai lo-

pullisten palvelutarjouksien muotoilijoiden tulisi olla myymistään palvelukokonaisuuksista erittäin hyvin selvillä ja erityisesti asiakkaalta edellytettävät toimenpiteet tulisi tunnistaa selkeästi. (Kinnunen 2004, 12.)

5.7 Palvelupolku

Palvelupolun kautta saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten sitä tuotetaan, miten se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja mitkä ovat vaatimukset palvelun tuottajalta. Palveluprosessi rakentuu asiakkaalle palvelupolkuna. Asiakkaan palvelupolkuun vaikuttavat asiakkaan omat valinnat sekä suunniteltu palvelun tuotantoprosessi. (Saffer 2007, 194; Tuulaniemi 2011, 189.) Kontaktipisteiden kautta koetaan, aistitaan ja nähdään itse palvelu. Näitä ovat esimerkiksi mainokset, yhteydenotto asiakaspalveluun, Internet-sivusto tai nimetty kontaktihenkilö. ”Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään luokkaan, joita ovat ympäristöt, esineet, prosessit ja ihmiset”.

Safferin mukaan, ympäristöt ovat paikkoja ja tiloja, jossa asiakkaalle näkyvä palvelun tuottaminen tapahtuu. Tämä voi olla fyysinen toimisto tai virtuaalinen tila kuten Internet-sivut tai puhelinpalvelu. Palveluun sisältyvät esineet sijoittuvat tiloihin tai muuhun ympäristöön ja toimivat usein viestinnän välineenä. Näillä on tarkoitus synnyttää vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. (Saffer 2007, 177.) Esineet voivat olla myös palvelun tuottamiseen tarvittavia esineitä, esimerkiksi tietokoneet, laitteet, ohjelmat ja järjestelmät. Palvelun tuottamisen määrittävät prosessit eli toimintamallit. Niiden avulla kuvataan, miten palvelu tuotetaan ja millaisena se koetaan. (Saffer 2007, 178–179.)

Prosessit ja rutiinit voidaan määritellä tarkalla tasolla, kuten kuinka vastaanotetaan asiakkaan ilmoittama palvelupyyntö. Palveluiden tuottamiseen tarvitaan usein myös ihmisiä ja nämä ryhmitellään kahteen eri käyttäjäryhmään: asiakkaisiin eli lopullisiin käyttäjiin ja asiakaspalveluhenkilöstöön. Ihmisten toimia pyritään ohjaamaan halutulla tavalla laatimalla heille erilaisia rooleja ja tehtäviä, kuten esimerkiksi palvelupäällikkö, asiakaspalvelija tai tekninen asiantuntija. (Saffer 2007, 176–180.)

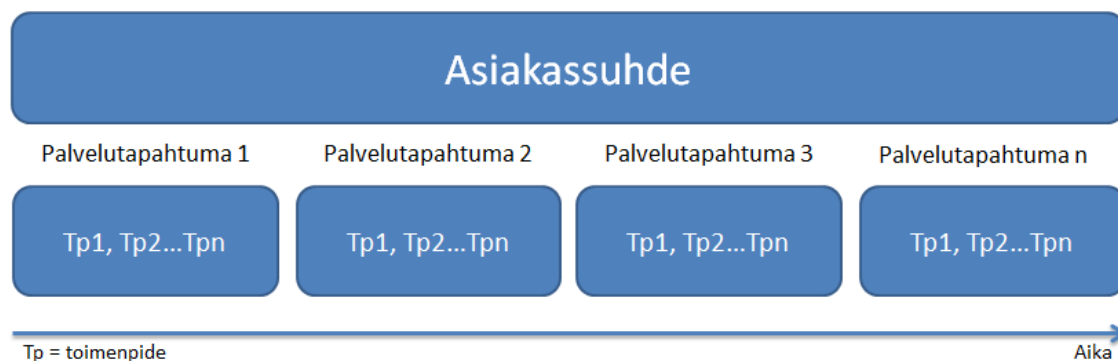
Kuten Saffer on todennut, jokainen palvelu koostuu ”episodiin sarjasta tai joukosta osapalveluja”. Nämä yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden. Yksittäistä episodia kutsutaan palvelutuokioksi”. Esimerkiksi asiakkaan yhteydenotto asiakaspalvelussa koostuu seuraavista palvelutuokioista: Asiakas ottaa

yhteyden asiakaspalveluun – Asiakas on kuvannut tukipyynnön – Asiakaspalvelija kirjaa tukipyynnön tapahtumienhallintajärjestelmään – Asiakaspalvelija priorisoi ja luokittelee tukipyynnön - Tukipyynnön vastaanottoilmoitus lähetetään asiakkaalle - Asiakaspalvelija ratkaisee tai ohjaa asiantuntijalle ratkaistavaksi tukipyynnön. Jokainen palvelutuokio muodostuu useista eri kontaktipisteistä. Esimerkiksi edellä mainittuihin palvelutuokioihin sisältyvät seuraavat kontaktipisteet: asiakas on virtuaalisesti yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla asiakaspalveluun, tapahtuma kirjataan tietokoneelle tapahtumienhallintajärjestelmään, jokainen rutiini on kuvattu yksityiskohtaisesti ja palvelu tapahtuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan avulla. Kontaktipisteiden kautta jokainen palvelutuokio voidaan määritellä palvelutoiminnoille sopivaksi ja vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Suunnittelussa on huomioitava, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta oleellisia ja tuottavat asiakkaalle arvoa vähin kustannuksin. (Saffer 2007, 192–193.) Palvelun voidaan todeta olevan prosessi, joka koostuu useista peräkkäisistä palvelutuokioista ja niissä olevista kontaktipisteistä. Asiakkaat voivat kulkea palvelupolun prosessin läpi. On huomioitava, että asioita voi tehdä useammalla eri tavalla. Koska asiakas voi kulkea palvelupolun yksilöllisesti, voi palvelutuottaja tarjota asiakkaille useita vaihtoehtoisia tapoja. Esimerkiksi asiakkaan yhteydenotto asiakaspalveluun voi tapahtua niin sanotun Internetin itsepalveluportaalin kautta tai ottamalla yhteys puhelimella tai sähköpostilla, jolloin näistä kaikista syntyy asiakkaalle oman näköisensä palvelupolku.

5.8 Palvelun tuotantoprosessi

Asiakkaille tuotetaan palvelua sellaisten päätösten mukaisesti, jotka on sovittu palvelutarjousta määriteltäessä. Luvattua palvelua toimitetaan palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisesti sovittujen toimenpiteiden ja menetelmien avulla. Palvelun tuottamisessa hyödynnetään molempien osapuolten henkisiä ja fyysisiä voimavaroja, kyvyksiä ja resursseja. Näillä toimenpiteillä muodostetaan yhteistyöhön liittyviä niin sanottuja vaihdantaprosesseja. Näiden aikana käsitellään eri osapuolten tietoja, arvoja ja asioiden merkityssisältöjä sekä rahan ja palveluun mahdollisesti kuuluvien fyysisten osien vaihtoa. Palvelun tuotantoprosesseihin sisältyy myös palvelun tuottajan ja asiakkaan keskinäisten toimintojen koordinointi ja tarvittaessa toimintojen mukauttaminen ja sopeuttaminen. Tässä tavoitteena on ”muokata asiakkaan ja palvelun tuottajan sisäisiä prosesseja niin lähelle toisiaan, että haluttu palvelu ja sen tuottama hyöty voidaan toteuttaa asiakkaalle”. Tuotantoprosessit koostuvat toimenpiteistä ja palvelutapahtumista (kuvio

6), jotka muodostavat ajan kuluessa asiakassuhteen. Palvelutapahtumilla on useimmiten selkeä alku- ja päättymishetki, ja palvelutapahtuma voi sisältää yhden tai useamman toimenpiteen. Asiakassuhde puolestaan muodostuu useasta toteutetusta palvelutapahtumasta. (Kinnunen 2004, 13.)

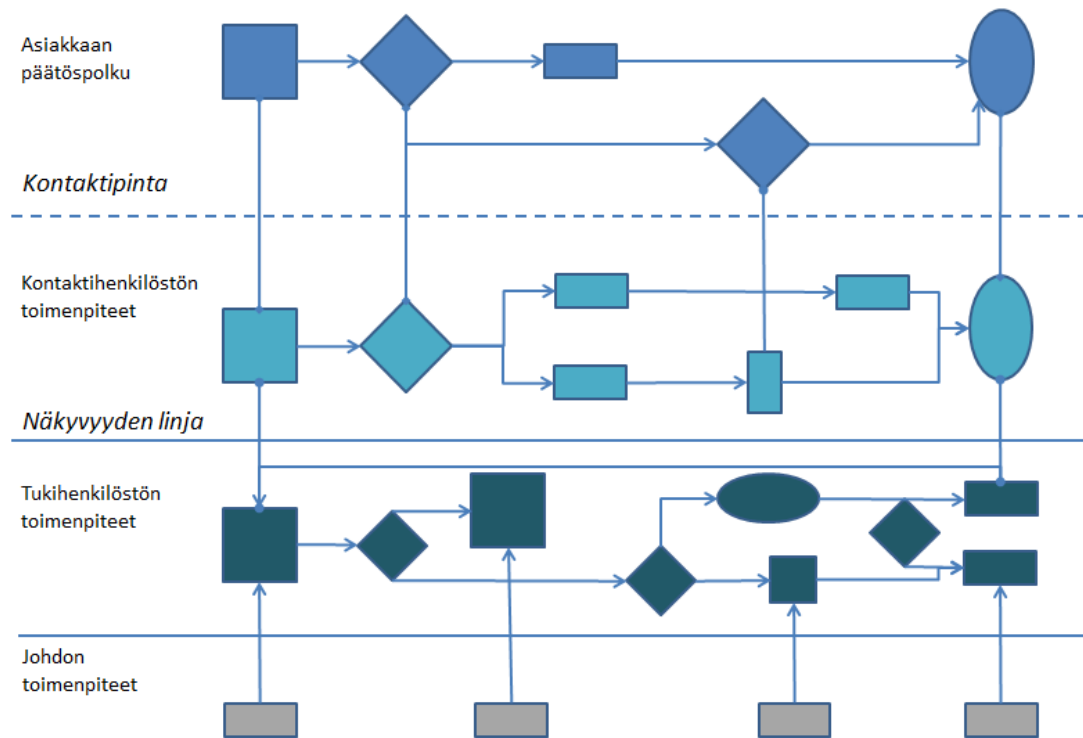


Kuvio 6. Asiakassuhde, palvelutapahtuma ja toimenpiteet; Liljander ja Strandvik, 1995 (Kinnunen 2004, 13).

Kinnunen (2004, 12–14) toteaa, että asiantuntemusta vaativien palvelujen tuottamisessa korostuu ennen kaikkea ihmisten välinen vuorovaikutus. Tutkimusten mukaan riittävä määrä henkilökohtaista vuorovaikutusta ”parantaa mielikuvia palvelun tuottajasta ja luo siten uskottavuutta palvelun tuottajaa kohtaan”. Tällainen luottamus vaikuttaa siihen, kuinka hyvin asiakas on kiinnostunut paneutumaan palvelun hyödyntämiseen ja panostamaan oman osuutensa toteuttamiseen palvelun tuottamisessa. Monimutkaisten palvelujen kuten asiantuntijapalvelujen tuottamisessa usein on ongelmana, että asiakas ei ole halukas uhraamaan riittävästi aikaa ja resursseja palvelun hyödyntämiseen. Kinnunen mainitsee tässä konkreettisenä esimerkkinä koulutuspalvelut, joissa koulutettavan haluista uhrata aikaansa riippuu paljon siitä, saadaanko oppimistuloksia aikaan. Nämä puolestaan riippuvat siitä, uskooko koulutettava kouluttajan asiantuntemukseen ja onko koulutusorganisaatioista positiivinen mielikuva.

Palvelun tuotantoprosesseja voidaan kuvailla lohkokaavioesitysten avulla (kuvio 7). Näissä tulisi lähtökohtaisesti kuvata asiakkaan palvelun aikana kulkema päätöspolku. Kaaviossa erotetaan asiakkaalle näkymättömästä osasta näkyvä osa. Asiakkaan kontaktissa olevan henkilöstön toiminta mukailee asiakkaan tekemiä päätöksiä. Tukihenkilöstön toiminta esitetään taas siten, että asiakkaiden kanssa kontaktissa oleva henkilöstö kykenee vastaamaan asiakkaan päätöksiin joustavasti ja lisäksi asiakkaan tilaa-

mat palvelut toteutuvat sovitun mukaisesti. Alimpana kaaviossa kuvataan johdon toimenpiteitä ja päätöksentekoa, joiden avulla varmistetaan toiminnan edellytykset tavoitteiden ja strategioiden mukaisesti. Kinnunen toteaa, että pyrkiminen aukottomaan kuvaamiseen lohkokaavioissa, joissa ihminen on mukana, ei ole välttämättä aina edes järkevää. Palvelutapahtuma on aina inhimillinen ja ainutkertainen kohtaaminen, joka parhaassa tapauksessa muistuttaa mahdollisimman paljon suunniteltua kuvausta. (Kinnunen 2004, 14.)



Kuvio 7. Palvelun tuotantoprosessi lohkokaaviona (Kinnunen, 2004, 15).

Palvelun tuottama lopputulos voidaan jakaa karkealla tasolla kolmeen osaan. Palvelu tuottaa asiakkaalle teknisen lopputuloksen eli jollain tasolla toteuttaa palvelutarjouksessa annetun lupauksen. Toiseksi palvelu tuottaa asiakkaalle prosessin lopputuloksen. Se vastaa asiakkaan odotuksiin palvelun sujuvuudesta ja miellyttävyydestä. Kolmas palvelun tuottama tulos on taloudellinen lopputulos. Sen avulla selviää, onko asiakas saanut hankittua palvelun edullisesti ja kannattavasti palvelun tuottamaan hyötyyn nähden. (Kinnunen 2004, 65.)

ITIL:n mukaan palvelusuunnitteluprosessissa tulee huomioida erilaisia näkökulmia kun palveluratkaisuja suunnitellaan kuten liiketoimintaprosesseja, palveluja, palvelu-

tasovaatimuksia, sisäisiä ja ulkoisia hankintasopimuksia, ympäristöä, tietoa, tukipalveluita ja tukitiimejä. Näillä saavutetaan uusia ja kehittyviä liiketoiminnan tarpeita. Suunnitteluprosessin aikana suunnitellaan palvelut liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi ja määritellään prosessit, joilla suunnitellaan, käyttöönotetaan, tuotetaan ja parannetaan palvelua. Lisäksi suunnittelussa on huomioitava turvalliset ja vikasietoiset IT-infrastuktuurit, ympäristöt, sovellukset ja informaatioresurssit sekä myös kyvykkyydet. Jotta voidaan arvioida palvelusuunnittelun tehokkuutta ja vaikuttavuutta, on suunniteltava myös mittaamismenetelmät ja mittarit.

Yhdeksi tärkeimmäksi IT-palvelujen tuottamisen laatuominaisuudeksi on mainittu tasalaatuisuus. Oleellista on pyrkiä tuottamaan asiakkaan vaatimukset ja odotukset täyttävää laadukasta palvelua. Tämän tavoitteen täyttyminen edellyttää kaikkien työntekijöiden omakohtaista laaduntarkkailua eli työntekijöiden tulee olla tietoisia työpanoksensa vaikutuksesta kokonaislaadussa. Tämän lisäksi asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia palveluista tulee jatkuvasti tarkkailla, koska ne saattavat muuttua ajan myötä.

Palveluiden hallinta on ITIL-mallin ydin ja se on jaettu kahteen ydinalueeseen, jotka ovat palveluiden tuottaminen ja palveluiden tukitoiminnot. Palveluiden tuottaminen on jaettu viitteen eri osa-alueeseen, joita ovat palvelutason hallinta, rahoituksen hallinta, kapasiteetin hallinta, palveluiden jatkuvuuden hallinta ja saatavuuden hallinta. Palveluiden tukitoiminnot on jaettu kuuteen osa-alueeseen, joita ovat häiriöiden hallinta, ongelmien hallinta, konfiguraation hallinta, muutoksen hallinta, julkaisun hallinta ja palvelupiste. Tämän kehittämistehtävän kannalta ei ole tarpeellista käydä kaikkia osa-alueita tarkasti läpi. Kohdeorganisaation toimintaan oleellisesti vaikuttavia osa-alueita ovat palvelutason-, häiriöiden-, ongelmien- ja palvelupyyntöjen hallinta sekä palvelupiste. Seuraavassa käsitellään näiden osa-alueiden sisältämät tehtävät ja määritelmät pääpiirteittäin. (ITIL Service Life Cycle 2011, 23.)

5.9 Palvelutuotanto

Palvelutuotannon (Service Operation) tarkoituksena on koordinoida ja suorittaa aktiviteetteja ja prosesseja, joita tarvitaan sovitun tasoisten palvelujen hallitsemiseksi ja niiden tuottamiseksi liiketoiminnan käyttäjille ja asiakkaille. Palvelutuotanto vastaa myös tuotannossa ja tuessa tarvittavan teknologian jatkuvasta hallinnasta. Päivittäisessä prosessitoiminnassa ei yksistään riitä hyvin suunnitellut ja käyttöönotetut prosessit

vaan niiden täytyy olla myös hyvin ohjattuja, valvottuja ja hallittuja. (Van Bon & de Jong & Kolthof & Pieper & Tjassing & van der Veen & Verheijen 2010, 113–120.)

Palvelutuotannon tavoitteena on tarjota ja hallita hyvin suunniteltuja prosesseja IT-palvelujen päivittäiseen toimintaan, seurata suorituskykyä, määritellä mittarit ja kerätä tietoa palvelukehityksen ja palvelunhallinnan toimintojen tueksi. Tavoitteena on myös saavuttaa sopimustavoitteet.

5.9.1 Herätteidenhallinta

Herätteidenhallinnan (Event Management) päämääränä on luoda perusta operatiiviselle seurannalle ja valvonnalle. Herätteidenhallinnan tavoitteena on havaita herätteet, selvittää niitä ja päättää sopivista toimenpiteistä. Heräte (Event) tarkoittaa tilamuutosta, jolla on erityisesti merkitystä infrastruktuurin tai IT-palvelun näkökulmasta. Se käsittää myös poikkeaman mahdollisen palveluvaikutuksen arvioinnin. Aktiiviset valvontatyökälu tarkistavat keskeisiä konfiguraation rakennneosia niiden tilan ja saatavuuden määrittelemiseksi. Mikä tahansa poikkeama voi saada aikaan hälytyksen. Hälytykset ovat usein aikaansaatuja ja niitä hallitaan järjestelmänhallintatyövälineillä. ITIL määrittelee tapahtumienhallintaan kolme eri herätetyyppiä, joita ovat informatiivinen heräte, varoitusheräte ja poikkeustilanteen heräte. (ITIL Service Operation 2011, 11–14.)

Informatiivinen heräte ei vaadi toimenpiteitä. Tyypillisesti se kertoo esimerkiksi ajastetun työn valmistumisesta tai kuvaa tilastotietoa. Useimmiten nämä tallennetaan mahdollista katselua varten eikä näitä välttämättä näytetä edes valvonnassa. Varoitusheräte luodaan, kun jokin raja-arvo ylitetään, esimerkiksi levytilan tai muistin täyttyminen. Poikkeustilanne syntyy, kun palvelu tai jokin laite toimii virheellisesti tai häiriö aiheuttaa jotain haittaa asiakkaan liiketoiminnalle. (ITIL Service Operation 2011, 12.) Tällöin poikkeustilanne voidaan luokitella palvelun suorituskyvyn alenemaksi tai palvelu on osittain tai kokonaan poissa käytössä. Poikkeustilanteen aiheuttama heräte ei useimmiten täytä palvelutasosopimuksen ehtoja. (OGC 2011d, s.66.)

Palvelupiste (Service Desk) voi joissakin tapauksessa monitoroida ja eskaloida käyttäjälmoituksia siinä tapauksessa, jos herätteistä on luotu häiriöpyyntö (Incident). Myös tekninen hallinta- ja sovellushallintafunktiot tai valvomot monitoroivat ja hallinnoivat herätteitä.

5.9.2 Häiriönhallinta

Häiriö (Incident) määritellään ITIL-terminologiassa tapahtumaksi, joka ei kuulu normaalin suunniteltuun palveluun ja joka aiheuttaa häiriön palveluprosessin kulkuun tai alentaa palvelutasoa. (Van Bom ym. 2010, 278.) Häiriönhallinnan (Incident Management) tehtävänä on vähentää tai poistaa häiriöiden vaikutukset IT-palveluista sekä palauttaa palvelutuotanto normaaliksi niin pian kuin on mahdollista. Tällä tavoin minimoidaan haitalliset vaikutukset liiketoimintaan. Sen tavoitteena on myös varmistaa parhaiden mahdollisten palvelun laatu- ja saatavuustasojen ylläpito. Tapahtumanhallinta sisältää minkä tahansa tapahtuman, joka häiritsee tai voi häiritä palvelua sisältäen palvelupisteen tai herätteidenhallintaprosessin kautta tulleet ilmoitukset sekä teknisen henkilöstön kautta ilmoitetut ja kirjatut tapahtumat. Häiriö on suunnittelematon IT-palvelun häiriö tai palvelutason heikentyminen. (ITIL Service Operation 2011, 19.)

Jokaiselle häiriön käsittelyn vaiheelle on sovittava vasteajat. Vaikutus (Impact) mittaa häiriön, ongelman tai muutoksen vaikutusta liiketoimintaprosesseihin. Kiireellisyys (Urgency) mittaa sitä, kuinka kauan kestää, että ongelmalla tai muutoksella on merkittävä vaikutus liiketoimintaan. Esimerkiksi korkeavaikutuksisella häiriöllä voi olla alhainen kiireellisyys, jos vaikutus kohdistuu liiketoimintaan vasta seuraavalla tilikaudella. Prioriteetti (Priority) on luokittelu, jota käytetään osoittamaan häiriön, ongelman tai muutoksen suhteellinen tärkeys. Prioriteetti perustuu vaikutukseen ja kiireellisyyteen ja sitä käytetään ilmaisemaan tarvittaviin toimenpiteisiin vaadittua aikaa. Esimerkiksi palvelutasovaatimukset voivat määrätä, että prioriteetin 3 häiriöt täytyy ratkaista 24 tunnissa. Häiriönhallinnan mittareita voidaan käyttää monitorointiin, raportointiin ja todentamaan tapahtumanhallinnan prosessin tehokkuus ja vaikuttavuus. Esimerkkejä mittareista voivat olla häiriöiden kokonaismäärä, käsittelemättömien häiriöiden määrä, keskimääräinen häiriön ratkaisuaika tai sovittujen vasteaikojen mukaisesti ratkaistujen häiriöiden määrä. (ITIL Service Operation 2011, 22.)

5.9.3 Palvelupyyntöjen hallinta

Palvelupyyntöprosessin päämääränä on tarjota käyttäjille kanava, jonka kautta voi pyytää ja vastaanottaa peruspalveluja. Palvelupyyntöillä on jo etukäteen määriteltä hyväksymis- ja käsittelyprosessi. Se tarjoaa käyttäjille ja asiakkaille tietoa palvelujen saatavuudesta ja menettelytavoista palvelujen tuottamiseksi ja saamiseksi. Palvelupyyntö (Service Request) on käyttäjältä tullut pyyntö saada lisätietoa tai neuvontaa. Kysymyk-

sessä voi olla myös standardimuutoksen tai IT-palvelun käyttöoikeuteen liittyvä pyyntö. (Van Bon ym. 2010, 284.) Palvelupyyntöprosessin kanssa työskentelee eri tahoja kuten palvelupiste, soveltuvat palvelutuotannon tiimit, fyysisen käyttöympäristön hallinta ja nimetyt henkilöt tapahtumanhallintatiimissä.

5.9.4 Ongelmanhallinta

Ongelmanhallinnan (Problem Management) päämääränä on estää häiriöiden ja aiheutuvien ongelmien esiintyminen ja eliminoida toistuvat häiriöt. Tavoitteena on minimoida niiden häiriöiden vaikutus, joita ei voida estää. Ongelmanhallinnan tavoitteena on myös vastata kaikkien ongelmien (Problem) elinkaaren hallinnasta. Laajuudessaan ongelmanhallinta sisältää toiminnot, jotka vaaditaan häiriöiden perussyyn diagnosointiin ja ongelmien ratkaisun määrittelemiseen. Lisäksi varmistetaan, että ratkaisu toteutetaan käyttämällä asianmukaisia valvontamenetelmiä. Ongelmanhallinnan tehtävänä on myös ylläpitää tietoa ongelmista, väliaikaisratkaisuksista ja lopullisista ratkaisuksista. Ongelman poistamiseksi yleensä tarvitaan muutospyyntö. Ongelma voi olla tavallisemmin yhden tai useamman tapahtuman tuntematon syy. Tunnistetuksi virheeksi kutsutaan ongelmaa, johon on olemassa dokumentoitu perussyyn ja väliaikaisratkaisu. Ratkaisu on toimenpide tapahtuman tai ongelman perussyyn korjaamiseksi tai väliaikaisratkaisun käyttöönottamiseksi. (ITIL Service Operation 2011, 31–33.)

5.9.5 Palvelupiste

Palvelupiste (Service Desk) ei ole prosessi vaan toiminto, joku kuuluu oleellisesti ratkaisuprosessiin. Se on tärkeä osa IT-toimittajan palveluorganisaatiota ja tapahtumanhallintaa ja se voidaan nähdä yksittäisenä ja keskitettynä kanavana (SPOC, Single Point of Contact), joka yhdistää käyttäjät ja palvelutarjoajan. Palvelupiste tarjoaa käyttäjille väylän, jota kautta he voivat raportoida ongelmastaan tai tiedustella tarvittaessa korjauksen edistymistä. Palvelupisteellä tulee aina olla viimeisin tieto käynnissä olevien häiriöiden ja ongelmien korjausten tiloista. Tämän funktion tavoitteena on palauttaa käyttäjien normaalipalvelu niin pian kuin mahdollista. Palvelupisteen tehtäviin kuuluu häiriö- ja palvelupyyntötiedon kirjaaminen, luokittelu ja priorisointi. Palvelupiste tutkii ja tekee alustavan diagnoosin sekä ratkaisee mahdollisuuksien mukaan häiriöt ja palvelupyyntöt. Jos palvelupiste ei kykene edistämään ratkaisua, niin palvelupyyntöt eskaloidaan asiantuntijatasolle. Palvelupiste sulkee kaikki ratkaistut häiriöt, palvelupyyntö-

nöt ja muut yhteydenotot sekä myös vastaa käyttäjien tiedottamisesta. Palvelupisteeseen käytössä on tavallisesti ohjelmisto tai järjestelmä, johon kirjataan kaikki asiakkaan palveluun liittyvät tapahtumat ja yhteydenotot. (OGC 2007e, 109–120.)

Palvelutoiminnot voivat käsittää erilaisia palvelupisteitä. Paikallinen palvelupiste (Local Service Desk) sijaitsee käyttäjien kanssa samassa tilassa tai sen välittömässä läheisyydessä. Palvelupisteiden määrä voidaan vähentää keskittämällä ne yhteen fyysiseen paikkaan tai yhdistämällä keskitettyjä sijainteja. Näitä kutsutaan keskitetyiksi palvelupisteiksi (Centralized Service Desk). Nykyisin teknologia mahdollistaa myös virtuaalisia palvelupisteitä (Virtual Service Desk). (ITIL Service Operation 2011, 45.) Teknologian avulla on mahdollista antaa vaikutelma yhdestä keskitetystä palvelupisteestä kun todellisuudessa henkilöstö voi sijaita monessa maantieteellisessä yksikössä tahansa. Usein globaalit tai kansainväliset organisaatiot voivat haluta yhdistää kaksi tai useampia maantieteellisesti hajautettuja palvelupisteitä tarjotakseen 24/7-palvelun (Follow-the-sun-service). (ITIL Service Operation 2011, 45–46.) Tämä mahdollistaa palvelun toimitamisen asiakkaille, jotka ovat maantieteellisesti etäällä palvelun tuottavasta organisaatiosta. Tällä mallilla palveluja tarjoavat tukioorganisaatiot voivat aina tehdä päivävuoroa, mikäli palvelupisteet on sijoitettu sopivin välein eri maanosiin.

Palvelupisteiden toimintaa ja toiminnan sujuvuutta voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Esimerkkejä mittareista ovat ensimmäisen palvelupistekontaktin aikana ratkaistujen yhteydenottojen määrä, häiriöiden keskimääräinen ratkaisuaika, häiriöiden keskimääräinen eskalointiaika kun ensimmäisen tukitason ratkaisu ei ole mahdollinen, keskimääräinen aika arvioida ja sulkea ratkaistu yhteydenotto sekä asiakastyytyväisyyskyselyt. Palvelupisteiden toiminta on merkittävässä roolissa, kun mitataan asiakkaille luvattuja palvelutasoja, asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan kokemaa palvelun laatua.

5.9.6 Palvelutasonhallinta

Palvelutasonhallinta (Service Level Management, SLM) on tärkeimpiä prosesseja IT-palvelutuotannossa, koska sen tehtävänä on huolehtia, että tuotettujen palveluiden palvelutaso kohtaa käyttäjien odotukset. Se määrittää palvelutasovaatimukset (SLA, Service Level Agreement), jotka muissa prosesseissa pyritään saavuttamaan. Sen tavoitteena on myös varmistaa, että uudet palvelut suunnitellaan toimimaan organisaation palvelutasovaatimusten mukaisesti. Tavoitteena on myös palveluiden yhdenmukaistaminen ja tuotannon tehostaminen. (ITIL Service Design 2011, 23–27.) SLA eli

palvelutasosopimus kirjaa SLM:n sovitut tavoitteet. Palvelutuotanto huolehtii tilattujen palveluiden tuloksellisesta toimituksesta.

Palvelunhallinnan prosesseilla on erilaisia tehtäviä. Palvelusuunnittelussa (Service Design) määritellään ja dokumentoidaan palvelutasovaatimukset. Palvelutransitiossa (Service Transition) varmistetaan, että sopimusten piirissä on kaikki tuotettavat palvelut sekä näille on määritelty järkevät ja mitattavissa olevat tavoitteet. Varsinainen valvonta hoidetaan palvelutuotannossa (Service Operation), jossa seurataan ja raportoidaan laatua ja luvatuissa tavoitteissa pysymistä. (OGC 2011b, 106.)

Palvelutaso eli annettavan tuen nopeus ja saatavuus määritellään yleensä niin, että miten nopeasti ja millä hinnalla kriittiset toimintaongelmat halutaan ratkaista. IT-tuen valmiuden ympärivuorokautinen (24/7) ylläpitäminen on kallista, mutta tuotannon pysähtyminen voi tulla sitäkin kalliimmaksi asiakkaalle. Asiakas ja palveluntarjoaja voivat sopia palvelutason erillisellä sopimuksella. Tapahtumat luokitellaan ja priorisoidaan sekä ne ratkaistaan priorisoinnin mukaisessa järjestyksessä. Tapahtumien luokittelussa määritellään jokaiselle tapahtumalle vaikutus (Impact) ja kiireellisyys (Urgency). Vaikutus kuvaa tapahtuman vaikutuksen asiakkaan toimintaan eli vaikutuksella tarkoitetaan poikkeaman suuruutta normaalista palvelutasosta. Vaikutus määritellään joko tapahtuman kohteena olevan henkilömäärän mukaan tai tapahtuman vaikutuksena asiakkaan liiketoimintaprosesseihin. Taulukossa 1 on kuvattu neljä liiketoimintakriittistä vaikutuksen tasoa.

Taulukko 1. Vaikutuksen määritelmä (mukaillen ITIL Service Operation 2007; Yrityksen palvelutasokuvaus 2015).

Vaikutuksen (Impact) määritelmä	
Vaikutus	Esimerkki kuvauksesta
Laaja (Extensive/Widespread)	Tapahtuma vaikuttaa laajamittaisesti organisaation toimintaan tai kokonaiseen prosessiin.
Merkittävä (Significant/Large)	Tapahtuma vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan, vaikeuttaa kokonaisen ryhmän tai prosessin työskentelyä.
Rajoittunut (Moderate/Limited)	Tapahtuman vaikutus on rajoittunut tai eristetty siten, että osa järjestelmästä on käytettävissä.
Paikallinen (Minor/Localized)	Tapahtuman vaikutus on paikallinen ja häiritsee yksittäisen toiminnon käyttöä tai vaikuttaa muutamaa käyttäjään, vaikutukset liiketoimintaan vähäiset.

Kiireellisyys kuvaa tapahtuman ratkaisun kiireellisyyttä käyttäjien, palveluiden tai järjestelmän näkökulmasta. Kiireellisyys tarkoittaa siis hyväksyttävää ratkaisuviivettä käyttäjän tai liiketoiminnan prosessille. Taulukossa 2 on kuvattu neljä liiketoimintakriittistä kiireellisyyden tasoa.

Taulukko 2. Kiireellisyyden määritelmä (mukaillen ITIL Service Operation 2007; Yrityksen palvelutasokuvaus 2015).

Kiireellisyyden (Urgency) määritelmä	
Kiireellisyys	Esimerkki kuvauksesta
Kriittinen (Critical)	Sovellus tai palvelin on pois käytöstä tai merkittävä operatiivinen toiminto ei toimi.
Kiireellinen (High)	Sovelluksessa on merkittäviä suorituskyöngelmiä tai se on toistuvasti epävakaa tai jokin toiminto ei toimi.
Normaali (Medium)	Sovelluksen käytössä on yksittäinen ja vähäinen häiriö.
Matala (Low)	Häiriö on satunnainen, eikä olennaisesti haittaa käyttöä, tehtävän suoritus voidaan erikseen aikatauluttaa tai kiertää.

Tapahtumien ratkaisujärjestys eli prioriteetti lasketaan vaikutuksen ja kiireellisuuden perusteella ja seuraavalla kaavalla: *prioriteetti = vaikutus + kiireellisyys*.

Prioriteetin perusteella voidaan myös arvioida kuinka paljon resursseja ja aikaa ongelman ratkaiseminen vaatii. (ITIL Service Operation 2011, 20.) Taulukossa 3 on kuvattu tapahtumien prioriteettijärjestys.

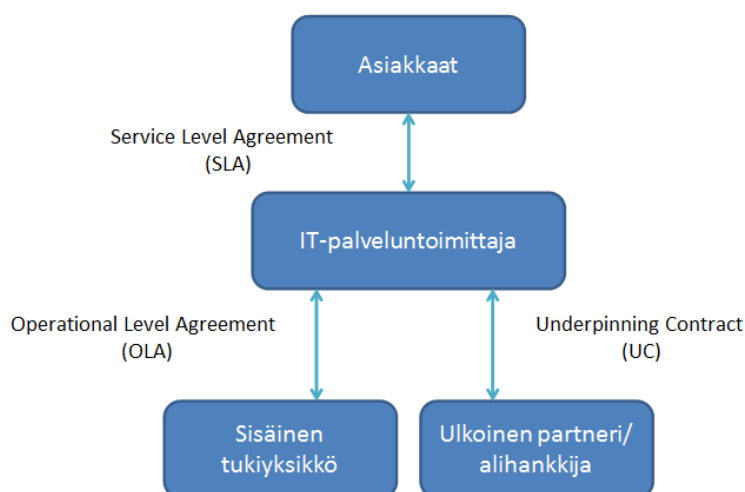
Taulukko 3. Tapahtumien prioriteettijärjestys (mukaillen ITIL Service Operation 2007; Yrityksen palvelutasokuvaus 2015).

Tapahtumien prioriteettijärjestys (Priority)				
Vaikutus (Impact)	Kiireellisyys (Urgency)			
	Kriittinen (Critical)	Kiireellinen (High)	Normaali (Medium)	Matala (Low)
Laaja (Extensive/Widespread)	<i>Kriittinen</i> (Critical)	<i>Kriittinen</i> (Critical)	<i>Kiireellinen</i> (High)	<i>Matala</i> (Low)
Merkittävä (Significant/Large)	<i>Kriittinen</i> (Critical)	<i>Kiireellinen</i> (High)	<i>Normaali</i> (Medium)	<i>Matala</i> (Low)
Rajoittunut (Moderate/Limited)	<i>Kiireellinen</i> (High)	<i>Kiireellinen</i> (High)	<i>Normaali</i> (Medium)	<i>Matala</i> (Low)
Paikallinen (Minor/Localized)	<i>Kiireellinen</i> (High)	<i>Normaali</i> (Medium)	<i>Normaali</i> (Medium)	<i>Matala</i> (Low)

Vasteaika kuvaa aikaa, jossa tapahtumaan viimeistään reagoidaan. Vasteaika alkaa ongelman tai häiriön ilmoittamisesta palvelujentuottajan tukipalveluun esimerkiksi joko puhelimitse, sähköpostitse tai automaattisen valvontajärjestelmän hälytyksestä. Vasteaikaa ei mitata ajalta, joka ei ole sovitun palvelukohtaisen palveluajan sisällä. Asiakaskohtaisesti noudatettavat vasteajat on hyvä määritellä palvelusopimuksessa.

Dokumentoinnin ja raportoinnin lisäksi sovitusta palveluista laaditaan viralliset sopimukset, joissa määritellään minimipalvelutaso. Palvelutasohallintaprosessin tehtävänä on huolehtia, että jokainen palvelukatalogissa määritelty palvelu täyttää määrätyt palvelutason asettamat vaatimukset. (OGC 2011b, 106.) Sopimuksia on erityyppisiä ja sopimuksen tyyppi vaihtelee sen mukaan ketkä ovat sopimuksen osapuolet. Toimittajan on myös laadittava sopimukset sisäisten tukiyksilöiden ja ulkoisten kumppaneiden kanssa, jotta se pystyy takamaan asiakkaalle tuotettavan palvelun ja pysymään palvelusopimuksessa määritellyissä rajoissa.

Palveluntarjoajan ja asiakkaan välille laaditaan palvelutasosopimus (SLA, Service Level Agreement). Tämä sopimus sisältää kuvauksen tuotettavasta palvelusta, palvelutasotavoitteiden määritykset sekä eri tahojen vastuu palveluiden tuottamisessa. Toisinaan palveluja välitetään sisäisesti eri organisaatiotahojen välillä. Näiden osapuolten välille voidaan laatia sisäinen hankintasopimus määrittelemään, mitä palveluja tai hyödykkeitä toimitetaan yksiköstä toiselle. Tätä sopimusta kutsutaan nimellä Operational Level Agreement, OLA-sopimus. Sopimukseen kannattaa määritellä myös molempien osapuolten vastuut, jotka tarvitaan sovitun palvelutason saavuttamiseksi. Ulkoisen kumppanin kanssa tehty sopimus on nimeltään Underpinning Contract, UP-sopimus. Kuviossa 8 on hahmoteltu erityyppiset sopimukset ja niiden väliset suhteet. (ITIL Service Design 2011, 6.)



Kuvio 8. Service Level Management sopimukset (OGC ITIL Service Design).

6 Kehittämistehtävän toteutus

6.1 Kehittämistehtävän suunnittelu ja lähtökohdat

Kehittämistehtävän toteutuksen suunnittelu aloitettiin syyskuussa 2014. Palvelukonseptin kehittäminen ja palveluhallinnan käyttöönotto oli sisällytetty yhtenä tavoitteena opinnäytetyön tekijän saavutettaviin ja mitattaviin tavoitteisiin syksyn tavoitekeskusteluissa. Työ käynnistyi lähtötilanteen kartoittamisella ja tutkimusaiheen tarkentuessa työstäminen jatkui kohdeorganisaatiossa. Toimeksiantona oli luoda toimiva ja selkeä palvelu-

konsepti, joka auttaa organisaatiota tuottamaan palveluita nimetyille asiakkaille. Konseptin sisältö hahmottui ja vuoden viimeisellä kvartaalilla aloitettiin myös palvelunhallintamallin kuvaaminen. Dokumentointi käsitti myös konseptiin määriteltyjä tehtäviä, mutta toimintamallin kuvaaminen oli kokonaisuudeltaan laajempi kuin kehittämistehtävä ja kansainvälisesti sovellettavissa. Toimintamallin työstäminen tuki merkittävästi tehtävää, koska aihealueina käsiteltiin tuotettavia palveluita ja prosesseja.

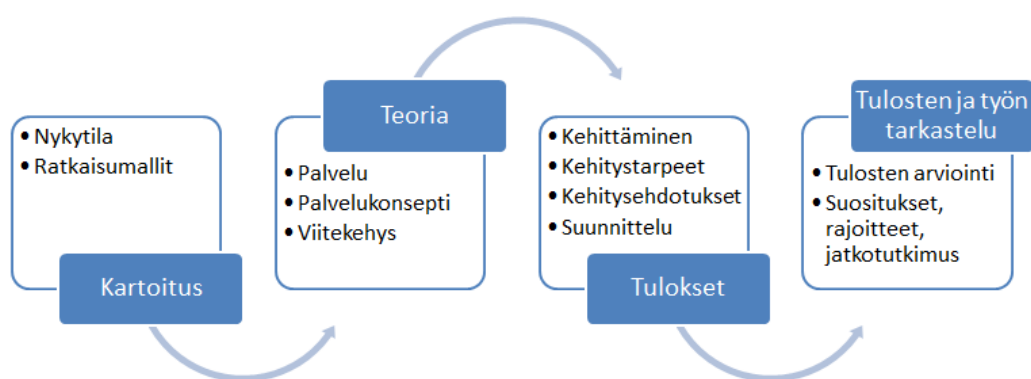
Kehittämistehtävä toteutetaan seuraavien teemojen avulla:

1. palvelun vaatimusten määrittely
2. palvelumallin kuvaaminen
3. palveluprosessin kuvaaminen
4. palvelun käyttöönotto sovituille asiakkaille
5. palvelun seuranta

Liitteessä 2 on kuvattu kehittämistehtävän vaiheet, tuotokset ja sisällöt.

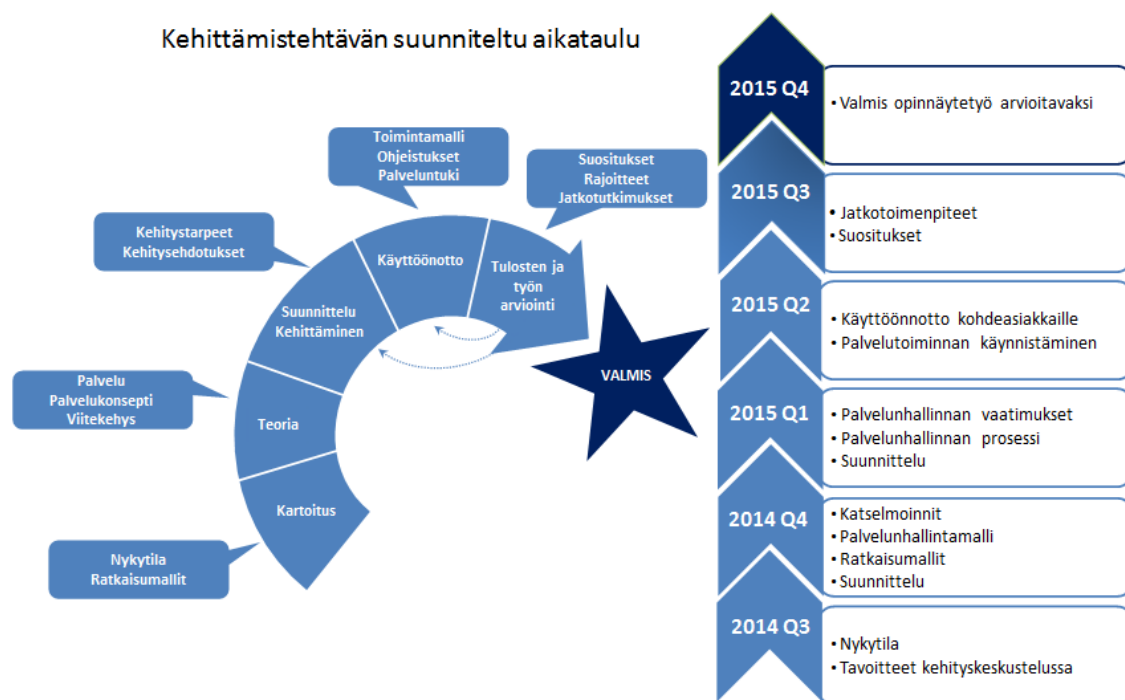
6.2 Kehittämistehtävän eteneminen ja alustava aikataulu

Tutkimus alkoi nykytilan kartoittamisella ja selvittämällä erilaiset ratkaisumallit. Seuraaviksi siirryttiin tutkimusaiheen teoreettiseen tarkasteluun, jonka jälkeen vuorossa oli työn tulokset. Viimeisenä käsiteltiin tulosten ja työn tarkastelu. Kehittämistehtävän rakenne on esitetty tarkemmin kuviossa 9.



Kuvio 9. Kehittämistehtävän rakenne.

Tutkimus aikataulutettiin loppuvuodelle 2014 ja vuodelle 2015. Tähän perustuen tavoiteaikataulu kehitystyön valmistumiselle oli syksyllä 2015 ja tutkimustulosten esittäminen vuoden 2015 lopulla. Kehittämistehtävän aikataulu vaiheineen on esitetty tarkemmin kuviossa 10.



Kuvio 10. Tutkimuksen aikataulu ja sisältö.

6.3 Prosessikuvaus

Yrityksen unelmana on luoda työympäristö, jossa jäsenet nauttivat yhdessä työskenteleystä, ja vaikuttavat omistajina sellaisen yrityksen rakentamiseen, josta he voivat olla ylpeitä. ”Missio on auttaa asiakkaita tarjoamalla korkealaatuisia, laadukkaita ja tasa- puolisia asiantuntijapalveluita. Visio on olla johtava IT-palvelujen ja liiketoimintaprosesseja tukevien palvelujen toimittaja, joka auttaa asiakkaitaan menestymään”. Yritys pyrkii valitsemaan, edistämään ja kehittämään johtajia, jotka johtavat omalla esimerkillään ja toteuttavat yrityksen arvoja kanssakäymisessään kollegojen, asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Arvoja ovat laatu ja kumppanuus, rehellisyys ja objektiivisuus, jakaminen ja sisäinen yrittäjyys, kunnioitus, taloudellinen vahvuus ja vastuullinen yrityskansalaisuus. (Kohdeyrityksen internetsivut 2015.)

Yrityksen johtamismallin ja laatujärjestelmän kautta pyritään luomaan ympäristö, jossa kaikki jäsenet nauttivat työstään. Tämä perusta, joka on unelman, mission, arvojen ja vision mukainen, koostuu keskeisistä ohjaavista käytännöistä ja viitekehyksistä. Kohdeyrityksen viitemalli kattaa sopivat prosessit kaikille liiketoiminnan alueille ja ne jaetaan liiketoiminta- ja yritysprosesseihin. Liiketoimintaprosesseja sovelletaan koko yri-

tyksessä. Prosessikuvaus noudattaa yrityksen laatujärjestelmää ja ISO 9001 vaatimuksia. (Kohdeyrityksen internetsivut 2015.)

6.4 Palvelunhallinnan toimintamalli

Tässä luvussa on tarkoitus soveltaa kirjallisuustutkimuksessa esiteltyjä teorioita käytäntöön. Konseptin kehittämisessä määritellään palvelun sisällölliset tekijät ja liiketoiminnalliset tekijät. Palveluprosessi määrittelee palvelun kulun, vaiheet ja osallistujat. Toeutuksessa on huomioitava myös palvelutapahtumaa edeltävät ja sen jälkeiset tapahtumat.

6.4.1 Palvelukonseptin kehittämisen malli

Kehittämistehtävässä esitellään yleinen malli palvelukonseptin kehittämiseksi, joka toimii ohjeellisena palvelukonseptin kehittämisprosessissa. Malli pohjautuu teoriaosuudessa esille tulleisiin osa-alueisiin sekä prosessimallissa sovelletaan myös aiemmin esiteltyjä Kinnusen ja Johnstonin esittämiä palvelun kehittämisen prosessimalleja ja palvelukonseptin menetelmiä ja prosessimalleja. Mallia on sovellettu kehittämistehtävän ominaispiirteet huomioiden. Viitekehyksen osa-alueet koostuvat seuraavista vaiheista:

1. Palvelukonseptin kehittäminen

Ensimmäisessä vaiheessa laaditaan kohdeorganisaation palveluidealle tarkemmin määritelty palvelukonsepti. Konseptin tulee antaa riittävällä tasolla tietoa siitä mitä kohdeorganisaatio on tarjoamassa kohdeasiakasryhmälle ja miten palvelu tuotetaan. Alkuvaiheessa on myös tutkittava mitä hyötyjä asiakas saavuttaa ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Palvelukonseptin suunnittelussa ja kehittämisessä otetaan huomioon muassa seuraavia seikkoja:

- Tuotettavan palvelun idea
- Mitä ja miten palvelua tuotetaan
- Ydinpalvelu sekä mahdolliset tuki- ja lisäpalvelut
- Palvelun toiminta yleisellä tasolla
- Seuraukset ja hyödyt asiakkaalle ja organisaatiolle
- Palvelusta syntyvä kokemus asiakkaalle

- Konseptin suhde yrityksen palvelustrategiaan ja kansainvälisten asiakkaiden tarpeisiin

2. Palvelun suunnittelu

Toinen vaihe edellyttää palvelukonseptin valtuuttamista tuotettavaksi palveluksi. Tuotettavasta palvelusta muodostetaan lopullinen ja yksityiskohtainen kuvaus. Olennaista on suunnitella operatiivinen toiminta eli päivittäinen prosessi ja palvelujärjestelmän kehittäminen. Tässä vaiheessa suunnitellaan kohdeorganisaation palveluympäristö ja osapuolet, palvelun maksujärjestelyt sekä palvelun tuottamiseen liittyvät yksityiskohdat.

3. Palvelun käyttöönotto

Kolmannessa vaiheessa palvelukonseptista on muodostettu palvelu, joka on valmis jalkautettavaksi kohdeorganisaation palveluista vastaaville tahoille sekä kansainväliselle kohderyhmälle. Asiakkaiden reaktioita palvelusta ja palvelujärjestelmän toimivuutta arvioidaan sopivin ajanjaksoin.

4. Arviointi

Neljännessä vaiheessa kerätään käytönoton aikana saatua tietoa arviointia varten. Kerätyn tiedon perusteella kohdeorganisaation tuottamaan palveluun voidaan tehdä muutoksia ja kehittämisparannuksia. Palvelun jatkuvalla kehittämisellä on tarkoituksena tuottaa parannuksia palvelun laatuun, operatiiviseen tehokkuuteen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen. Palvelun jatkuva kehittäminen on mahdollista vain läpinäkyvällä palveluiden ja palveluprosessien mittaamisella säännöllisesti.

6.4.2 Palveluprosessi

Asiakkaiden yhteydenotot vastaanotetaan palvelupisteessä ja ne ryhmitellään kohdeorganisaation palvelutoiminnoissa seuraavasti:

- Häiriöpyynnöt (Incident) voivat olla häiriöitä sovitussa palvelussa. Yksityiskohteisemmin tämä tarkoittaa, että järjestelmä tai sen osa ei toimi.
- Palvelupyynnöt (Service Request) liittyvät tavallisimmin palvelun tai järjestelmän käyttöön. Tyypillisimmin asiakkaan pyytävät neuvoa, miten järjestelmää käytetään tai miksi tämä toimii näin.
- Muutospyyntö (Change Request) pitää sisällään uusia laajennuksia tai muutoksia käytössä olevaan järjestelmään. Muutoshallintaprosessia ei kuvata tässä

tutkimuksessa, koska sen jalkauttaminen toteutetaan kohdeorganisaatiossa myöhemmässä vaiheessa.

Tässä kehittämistehtävässä häiriönhallinnan prosessi kuvataan yksityiskohtaisemmin, koska se on prosessina monipuolisempi ja sitä mitataan sekä laadun että palvelun näkökulmista. Yksittäisen häiriön elinkaari muodostuu häiriön tunnistamisesta, kirjaamisesta, luokittelusta, tutkimuksesta ja diagnoosin laatimisesta, ratkaisusta ja häiriön palautumisesta sekä tapauksen sulkemisesta. Näihin tehtäviin sisältyy omistajuuksia (eskalointia), seurantaa, jäljittämistä ja kommunikaatiota eri osapuolten välillä. Seuraavassa on kuvattu häiriönhallintaprosessin tehtävät pääpiirteittäin, joita sovelletaan kohdeorganisaatiossa:

1. Häiriön tunnistaminen ja kirjaus

Häiriön tunnistaminen ja kirjaaminen tapahtuvat tapahtumanhallintaprosessissa. Häiriöt kirjataan palvelupisteessä (Service Desk) ja tulevaisuudessa asiakkaat voivat itse kirjata tapahtumat tapahtumienhallintajärjestelmään. Häiriöt voivat tulla myös muista kohdeyrityksen sidosryhmiltä tai puhelimitse. Palvelupiste valvoo yhteydenottokanavaan saapuvia häiriöitä, työtilauksia, palvelupyynnöjä ja muutospyyntöjä. Tapahtumien tunnistamisen ja kirjauksen yhteydessä tehdään perustietojen kirjaus, eskaloiminen tarvittaessa oikealle asiantuntijaryhmälle ja palvelupyynnön prosessin käynnistäminen. (OGC 2007, 49.)

2. Häiriön luokittelu

Häiriö luokitellaan, jotta oikeanlaisia ratkaisutoimenpiteitä voidaan tehdä. Kun käsitellään useita häiriöitä samanaikaisesti, tulee niille asettaa prioriteetti (kiireellisyys), jotta tapausten oikea-aikainen ratkaiseminen on mahdollista. Se perustuu virheen vakavuuteen käyttäjälle ja asiakkaan liiketoiminnalle. Näin ollen prioriteetti vaikuttaa sallittuun ratkaisuaikaan, joka on määritelty palvelutasosopimuksessa. Prioriteetin määrittäviä tekijöitä ovat vaikutus (Impact) ja kiireellisyys (Urgency). Vaikutus tarkoittaa poikkeaman suuruutta normaalista palvelutasosta, esimerkiksi poikkeaman kesto tai laajavaikutteisuus. Kiireellisyys määrittää hyväksyttävän ratkaisuviiveen käyttäjän tai asiakkaan liiketoiminnan prosessille. (OGC 2007, 50–51.)

3. Häiriön tutkinta ja diagnosointi

Tutkinnan ja diagnosoinnin tehtävänä on arvioida ja analysoida häiriön tilaa ja näiden tietojen perusteella verrata olemassa oleviin ratkaisuihin. Ratkaisut ovat löydettävissä

tapahtumienhallintajärjestelmästä. Näiden tietojen perusteella pyritään löytämään ratkaisu häiriölle. Jos häiriötä ei kyetä selvittämään, eskaloidaan häiriö seuraavan tason tukiportaaseen. Palvelupiste tai seuraava tukiporras informoi häiriön käsittelyprosessin etenemisestä asiakkaalle. (OGC 2007, 50–51.)

4. Häiriön ratkaisu ja palauttaminen normaaliin tilaan

Ratkaisuvaiheen tehtävänä on löytää lopullinen ratkaisu tai tilapäinen ratkaisu häiriölle. Mikäli ratkaisua ei löydy, tulee käynnistää ongelmanhallintaprosessi tai häiriöön liittyvä muutospyyntö. Muutospyyntöprosessi käynnistetään, jos ongelmaan ei ole olemassa ratkaisua ilman muutosta. Ongelmanhallintaprosessi puolestaan pyrkii löytämään ratkaisun ongelmaan. Häiriön palauttamiseen liittyvät toimenpiteet hoidetaan joko palvelupisteen tai toisen tai kolmannen tason tukiportaassa. Asianomainen taho kirjaa häiriön ratkaisun ja informaation tapahtumienhallintajärjestelmään. (OGC 2007, 51–52.)

5. Häiriön sulkeminen

Häiriön sulkemisella varmistetaan, että häiriöilmoituksen antaja eli asiakas saa tiedon ratkaisusta ja hyväksyy sen. Käyttäjän hyväksyminen parantaa laatua, koska silloin voidaan varmistua ratkaisun oikeellisuudesta. (OGC 2007, 52–53.)

6.4.3 Palvelumalli

Seuraavassa esitellään tukiorganisaation näkökulmasta kohdeyksikön asiakaspalvelun yleisohjetta täydentävä palvelumalli, joka noudattaa Tuulaniemen (2011, 78–80) palvelupolun määritelmää sekä ITIL-palvelumallia. Palvelupiste on ensisijainen päivittäinen yhteydenottopiste kaikille käyttäjien yhteydenotoille. Palvelupiste kirjaa, luokittelee ja priorisoi tukipyynnöt. Palvelumalli on esitetty liitteessä 3.

1. Kun asiakkaan palvelupyynnö saapuu tukiorganisaation ryhmäpostilaatikkoon tai asiakkaan itsepalvelukanavan kautta, niin asiakaspalvelija tekee palvelupyynnölle luokituksen ja toimii ohjeiden mukaan.
2. Asiakaspalvelija tekee häiriöstä häiriöpyynnön ja vähintään alustavan diagnoosin tai ratkaisee pyynnön, mikäli niin on mahdollista tai hän kirjaa tiketin vapaana olevalle tukihenkilölle.
3. Asiakaspalvelija tekee neuvontapyynnöistä ja pienistä vakioiduista muutospyyntöistä työpyynnön.

Toisen tason tukiporras avustaa palvelupistettä ja toteuttaa laajemmat muutokset. Kaikki sovellustiimin henkilöt osallistuvat sovellustukeen. Tavoitteena on avustaa palvelupistettä akuuttien tapahtumien hoidossa sekä turvata asiakkaan järjestelmän toiminta ja kehittäminen pidemmällä aikajänteellä. Sovellustuki avustaa ratkaisussa ja vastaa työarvioiden luonnissa.

1. Asiantuntija ottaa työpyynnön käsittelyyn ja merkitsee saamansa tiketin ”käsittelyssä” tilaan.
2. Asiantuntija selvittää häiriön syytä ammattitaitonsa mukaan ja ratkaisee asian ja saattaa prosessin normaaliksi.
3. Mikäli asiantuntija pysty itse ratkaisemaan asiaa, hän siirtää tiketin seuraavalle tasolle asiantuntijan ratkaistavaksi.
4. Jos ratkaisu vaatii muutosta, asiantuntija tekee työpyynnön tai muutospynnön ja kommentoi toimeksiantoon asiasta.
5. Kun ratkaisu on valmis, päivitetään tiedot ratkaisusta ja suljetaan palvelupyyntö.

Kolmannen tason tukiportaassa työskentelee eri toimialueiden asiantuntijoita. Kolmannen osapuolen tuki kattaa myös pääsääntöisesti yrityksen kumppanuustoimittajien teknisen tuen. Jokaisella tukitasolla toistuvat lähes samat työprosessit.

1. Asiantuntija ottaa työpyynnön käsittelyyn ja merkitsee saamansa tiketin ”käsittelyssä” tilaan.
2. Asiantuntija selvittää häiriön syytä ammattitaitonsa mukaan ja ratkaisee asian ja saattaa prosessin normaaliksi.
3. Mikäli asiantuntija ei pysty itse ratkaisemaan asiaa niin ottaa yhteyttä tarvittaviin ulkopuolisiin osapuoliin.
4. Jos ratkaisu vaatii muutosta, asiantuntija tekee työpyynnön tai muutospynnön ja kommentoi toimeksiantoon asiasta.
5. Kun ratkaisu on valmis, päivitetään tiedot ratkaisusta ja suljetaan palvelupyyntö.

6.5 Palvelun käyttöönotto

Uudistusten tai muutosten käyttöönotto edellyttää aina henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden informointia ja koulutusta. Tuotteistetun palvelukonseptin jalkauttaminen on iso ponnistus koko organisaatioille ja kumppaneille. Jalkautuksen tukena toimii tutki-

muksen aikana laadittu palvelunhallintamalli, joka sisältää konseptin palveluidean, palvelun sisällön, palvelulupaukset ja toimittamisen ehdot kohdeorganisaatiossa. Palvelunhallintamalli on kohdeorganisaation työväline, joka helpottaa tuotteistetun palvelun johtamista ja myös kehittämistä.

Organisaation tulee varata riittävät resurssit uusien prosessien, toimintamallin ja palveluiden käyttöönottoon ja käytön opastamiseen. Tärkeää on, että uudesta palvelumallista tiedotetaan organisaatiota, sidosryhmiä ja asiakkaita. Mitä nopeammin käyttäjät siirtyvät käyttämään palvelumallia, sitä nopeammin saadaan myös kustannushyötyä ja saavutetaan palveluille asetetut tavoitteet. Palveluista viestiminen kohdistetaan kolmelle kohderyhmälle:

- Organisaation sisäiset ryhmät (palvelun tuottajat, asiantuntijat, tekninen tukiryhmä)
- Sidosryhmät (yhteistyötahot ja kumppanit)
- Palvelun käyttäjät (kansainväliset asiakkaat)

Palvelun käyttöönoton jälkeen tulee pitää yllä tehostettua seuranta ja valmiutta vastata mahdollisiin ongelmatilanteisiin, joita voi esiintyä kohderyhmällä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kysymyksiä uusista toimintatavoista tai teknisiä ongelmia.

6.6 Palvelunhallinnan kehittäminen

Käyttäjien huomioiminen on koko palvelun elinkaaren ajan tärkeää, jotta palvelua voidaan kehittää oikeaan suuntaan sekä tehdä vaadittavia korjaustoimenpiteitä. Käyttäjillä tarkoitetaan asiakkaita ja palvelun sisäisiä käyttäjiä eli organisaation henkilöitä. Käyttäjien huomioiminen voi tapahtua esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaamisella tai palautteen avulla tai sisäisellä seurannalla. Tämän lisäksi on tärkeää seurata ja analysoida palvelulle asetettuja liiketoimintatavoitteita ja asiakkaalle luvattuja palvelutasoja. Palvelunhallinnan organisoimisesta tulee sopia suunnitteluvaiheessa.

7 Tutkimuksen toteutus ja sen tulokset

Tutkimustyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen organisaation käyttöön kansainvälisille asiakkaille toimiva ja kattava palvelukokonaisuus eli konsepti, jossa on kuvattu

palveluidea, palvelun sisältö, palvelulupaus ja toimittaminen. Näiden osa-alueiden kehittäminen ja toteuttaminen käytäntöön helpottavat myös toimintamenetelmien mittaamista ja poikkeamien määrittämistä. Sovittujen mittauskohteiden avulla voidaan yksinkertaisesti ja tehokkaasti määritellä palvelun laadun kannalta olennaisia asioita, kuten havaita poikkeamia ja puuttua niihin mahdollisimman nopeasti.

Tuotetun palvelun laatua tulee mitata, jotta palvelun tuottamista voidaan hallita ja kehittää. Grönroos (2000, 158) toteaa, että ”jokaisen on seurattava laatua organisaatiossa. Koska organisaatiossa on suuri määrä ihmisiä ja toimintoja, on laadun saavuttamista seurattava ja varmistettava sellaisissa kohdissa, joissa laatuun panostetaan”.

Grönroos toteaa, että kaikkia laatuun liittyviä ongelmia ja virheitä ei voi korjata hetimiten, mutta palveluorganisaation on kuitenkin kiinnitettävä välittömästi huomiota asiakkaan tunnereaktioihin ja palautteeseen. Useimmat virheet voidaan korjata tapahtumahetkellä, jos yrityksellä on käytössä hallittu ja toimiva normalisointijärjestelmä ja asiakaspalvelijoilla valtuudet toimenpiteisiin. Perussääntö on, että mitä nopeammin normaali tila saavutetaan, sitä parempi. Nopea reagointi lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palvelun laatuun ja lisäksi se maksaa organisaatiolle huomattavasti vähemmän kuin hidas reagointi tai perinteinen reklamaation hoitamisen prosessi. (Grönroos 2000, 173.)

7.1 Mittaustulokset ja niiden analysointia

Palvelukonseptin sisällön määrittelyn aikana opinnäytetyön kirjoittaja pohti, millainen on asiakkaalle annettava palvelulupaus, miten konseptin avulla voidaan erottua muista toimijoista, mikä on ansaintalogiikka ja miten konsepti kannattaa tuotteistaa. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa voidaan todeta, että palvelun konseptointi helpottaa palvelun käyttöönottoa ja kehittämistä asiakkaiden kanssa ja organisaation sisällä suunnittelussa toimintaympäristössä. Konseptia voidaan tehokkaasti kehittää ja välttyään tekemästä jotain sellaista, jolle ei ole aitoa kysyntää. Palvelukonseptia kehittäessä ja palvelunhallintamallia kuvattaessa oli tärkeää tunnistaa, että konsepti on soveltavissa kohdeyrityksen toimintaan ja tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman suuri arvo asiakkaille. Suunnittelussa tuli siis myös huomioida, että mitä enemmän konsepti, käyttäjien tarpeet ja palvelujärjestelmän resurssit menevät päällekkäin, sitä suurempi on palvelun hyöty ja arvo asiakkaille.

Tutkimuksen tuloksista keskusteltiin kohdeorganisaation liiketoiminnan eri tahojen kanssa. Tärkeäksi asiaksi koettiin tulosten soveltuvuuden ja hyödynnettävyyden arviointi liiketoiminnan ja palveluiden näkökulmista. Palveluiden ja palvelunhallintamallin kuvaaminen ja dokumentointi tiivistävät asiat kaikille eri osapuolille ymmärrettävään muotoon. Palvelunhallintamalli toimii palvelukäsikirjana ja myös palvelujen johtamisen välineenä. Se mahdollistaa myös palvelun sujuvan käyttöönoton ja monistamisen kaikilla kohdeyrityksessä, myös kohdeyrityksen globaalissa toimintaympäristössä.

Palvelutoiminnan seuraamisen, ohjaamisen ja kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää mitata palveluprosessien suorituskykyä ja laatua. Laadun mittaaminen on organisaation kannalta tärkeää ja se antaa raamit organisaation toiminnalle ja toimintaympäristölle. Laadun ja tuottavuuden systemaattinen kehittäminen edellyttää mittaamista ja muutosten arviointia. Tämän seuraamiseksi määritellään tunnuslukuja tai mittareita eri tarkastelujaksoille ja erilaisiin tarkoituksiin. Ilman luotettavaa toiminnan mittausta, johtaminen ja kehittäminen on vaikeaa, suorastaan lähes mahdotonta.

Kohdeorganisaation esimies arvioi palvelukonseptin kehittämisen onnistuneen hyvin. Konsernin toimeksiantona oli lokalisoitava yritystason malli kohdeorganisaation käyttöön sopivaksi. Tutkimuksen tuloksena laadittu palvelunhallintamalli tukee kohdeorganisaation päivittäisiä toimintoja ja palvelun tuottamista asiakkaille. Toteutettu malli hyväksyttiin konsernitasolla Pohjois-Amerikassa. Palvelukonsepti kuvaa tarjottavat palvelut ja prosessit hyvin sekä asiakkaille että sisäisille sidosryhmille. Asiakkaat totesivat palvelumallin ja prosessin olevan vakuuttava ja käyttökelpoinen. Käyttämällä palvelunhallintamallia, kohdeorganisaatio tuottaa paremmin parempaa palvelua kohderyhmälle. Lisäksi toimintamallin avulla voidaan vaikuttaa työkuorman tasaamiseen. Palvelua tuottavat resurssit voivat olla paikallisia tai maantieteellisesti hajautettuna.

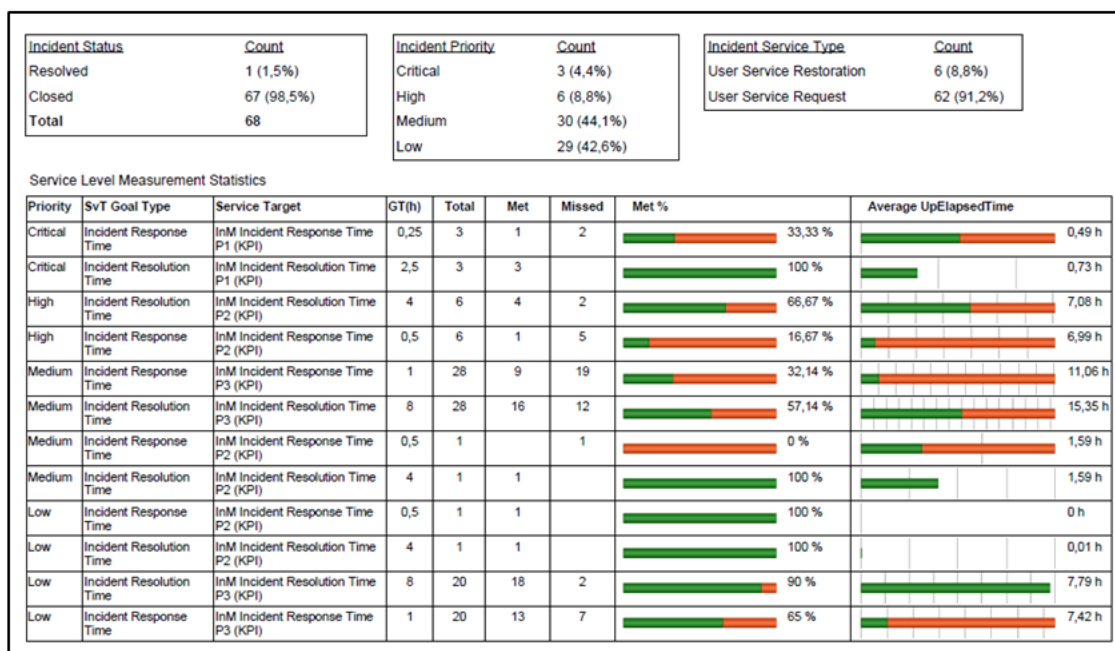
Palvelukonseptista syntynyt toimintamalli on sovellettavissa myös muualle kohdeyrityksessä. Liiketoiminta arvioi palvelukonseptin tukevan strategian mukaista toimintaa siten, että palvelunhallintamallissa on kuvattu palvelupisteen (SPOC) toiminnan sisältö yksityiskohtaisesti ja järkevästi. Kuvattu toimintamalli on sellaisenaan sovellettavissa myös kohdeyrityksen kansainvälisissä palvelupisteissä.

7.1.1 Laadun mittaaminen

Palvelun laadun keskeisempiä mittareita on saatavuus. Sitä voidaan mitata keskimääräisen häiriötiheyden ja korjausajan avulla. Häiriö voi keskeyttää kokonaan tai osittain palvelun tuotannon. Tapahtumienhallinnan tavoitteena on palauttaa virheeseen mennyt palvelu normaalille tasolle mahdollisimman nopeasti. Häiriön kestoon vaikuttavat vasteaika, keskimääräinen korjausaika ja palautumisaika.

Kohdeorganisaatiossa tapahtumienhallintaa mitataan myös saapuneiden tukipyyntöjen määrän avulla. Toistuvia samaa asiaa koskevia häiriöitä seurataan raportoinnin avulla. Toistuvia häiriöitä ja ongelmia voidaan pitää laatutason puutteena. Sujuvaan ja aidosti toimivaan ongelmanhallintaa kannattaa kiinnittää huomiota. Myös käsittelemättömien häiriöiden määrien seuranta tärkeää, koska se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. On tärkeää verifioida vähintään kuukausittain onko määritellyt palvelutasot (keskimääräisen häiriön ratkaisuaika) saavutettu.

Sitkeät vikatilanteet edellyttävät ongelmien ratkomista ja usein toistuvien häiriöiden takana on todennäköisesti joku piilevä juurisyy, joka tulee löytää ja poistaa hallitusti ongelmanhallinnassa. Häiriöselvitys ja ongelmanhallinta kannattaa eriyttää ja määritellä selkeät roolit eri prosesseista vastuussa oleville henkilöille. Kuviossa 11 on esitelty raportti keskimääräisten palvelupyyntöjen ja häiriöiden ratkaisu- ja reagointiajoista.



Kuvio 11. Ratkaisu- ja reagointiajat touko-elokuussa (Yrityksen tapahtumienhallintajärjestelmä, 2015).

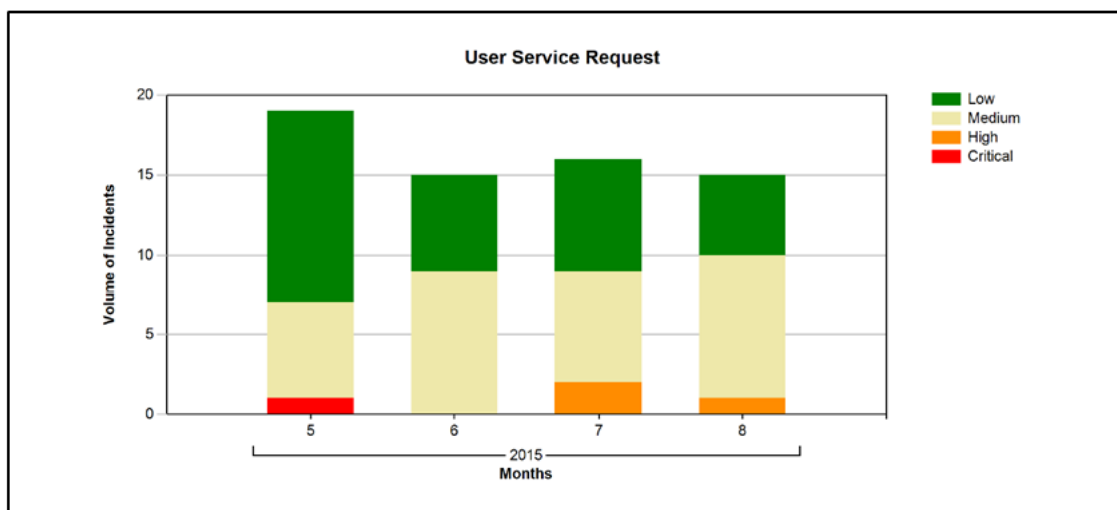
Esimerkkiraportissa kuvataan ratkaistujen palvelupyyntöjen määrä seurantajaksolla. Häiriöiden kriittisyysluokittelu muodostaa asteikon korkeimman tason häiriöstä matalimman tason häiriöön. Palvelutasotavoite eli sovittu palvelutaso on asiakkaan tiettyyn palveluun valitsema palvelutasoluokka, joka sitoo toimittajaa. Reagointiajalla tarkoitetaan, minkä ajan kuluessa tapahtuman tai häiriön havaitsemisesta korjaaminen tai tapahtuman käsittely tulee aloittaa. Reagointiaika riippuu tavallisesti häiriön kriittisyysluokasta eli prioriteetista. Ratkaisuaajalla tarkoitetaan aikaa, jonka aikana toimittajan tulee poistaa häiriö tai saada palvelu normaaliin tilaan.

Palvelu ja mittaristo on otettu käyttöön kohderyhmän asiakkaalle. Näiden avulla on mahdollista raportoida ratkaisu- ja reagointiaikojen toteutumista ja tarkastella tietoja tarkemmalla tasolla. Esimerkiksi punainen ja vihreä väri indikoi aina kyseisen mittarin kohdalla keskimääräisen vasteajan. Tämä mahdollistaa sen, että palvelusta vastaava henkilö näkee ensisilmäyksellä vahvuudet ja ne alueet, joissa tarvitaan parannusta.

7.1.2 Palvelun mittaaminen

Jatkuva kehittäminen on palveluiden kilpailukyvyn säilymisen edellytys. Kehittäminen edellyttää tarkkaa valvontaa ja mittaamista. Palvelutason mittareita käytetään sopimusten seurannassa. Tapahtumanhallinnassa mitataan tuotantohäiriöiden vakavuuteen perustuvaa keskimääräistä reagointi- ja ratkaisuaikaa. Asiakkaalle annettu palvelulupaus perustuu asiakkaan kanssa solmittuihin palvelutasosopimuksiin (SLA), joissa on kuvattu häiriöiden ja palvelupyyntöjen tavoitellut ratkaisuaajat.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on käytössä neljä prioriteettitasoa. Tasot ovat alhainen (Low), keskimääräinen (Medium), korkea (High) ja kriittinen (Critical). Prioriteettitasot on määritelty palvelusopimuksessa. Usein palvelupisteessä voi olla ongelmallista arvioida tukipyynnön todellisia vaikutuksia ja prioriteetti voi usein jäädä oletusarvoon. Kuviossa 12 on esitelty esimerkki prioriteettien jakaumasta. Kaavion pystyakseli kuvaa palvelutapahtuminen lukumäärää ja vaakakseli määrittelee ajanjakson eli kuukaudet. Värit kuvaavat eri prioriteettitasoja.



Kuvio 12. Prioriteettien jakauma touko-elokuussa (Yrityksen tapahtumienhallintajärjestelmä, 2015).

Kyseinen raportti kuvaa häiriöpyyntöjen määrän prioriteeteittain eri kuukausina. Raportoitavaa tietoa voidaan käyttää esimerkiksi häiriöpyyntöjen määrän ennustamiseen pitkällä aikavälillä. Palvelun käynnistyksen alussa häiriöiden lukumäärä voi olla keskimääräistä suurempi, koska uuden järjestelmän käyttöönotto tavallisesti lisää yhteydenottoja asiakkailta. Toimintojen normalisoituessa häiriöiden määrä vähenee. Tavanomaista on myös, että esimerkiksi asiakkaiden kesälomakausina yhteydenottoja voi olla määrällisesti enemmän kuin muina kuukausina.

7.1.3 Teknologian mittaaminen

Häiriö voi kokonaan tai osittain keskeyttää asiakkaan toiminnot tai häiritä toimintoja. Tapahtumanhallinnan keskeisiä tehtäviä on palautumisen takaaminen mahdollisimman nopeasti. IT-infrastruktuuri mittaa ja raportoi toimitusvarmuuden. Käytettävyyden mittaaminen mittaa usein menneisyyttä. Joissain tapauksissa voidaan ennustaa tulevaisuutta trendien avulla, mikä on palvelun parantamisen kannalta tärkeää. Kuviossa 13 on esitelty esimerkki palvelimien käytettävyydestä ja kuviossa 14 on esimerkki tietokantojen käytettävyydestä.

Customer	*****
Month/Year	08 / 2015
Service Time	24/7
August 2015	

Server	Availability % / Service Time
XXXX1111	100,00
XXXX2222	100,00

Kuvio 13. Palvelimien käytettävyys touko-elokuussa (Yrityksen tapahtumienhallintajärjestelmä, 2015).

Customer	*****
Time Range	1.5.2015 - 31.8.2015

Availability			
Hostname	Database	Service time level	Availability
XXXX1111	mssql:XXXX1111:application	8-16 ma-pe	100,000%
XXXX1111	mssql:XXXX1111:app_export	8-16 ma-pe	100,000%
XXXX1111	mssql:XXXX1111:app_image	8-16 ma-pe	100,000%
XXXX1111	mssql:XXXX1111:app_import	8-16 ma-pe	100,000%
XXXX1111	mssql:XXXX1111: app_report	8-16 ma-pe	100,000%
XXXX1111	mssql:XXXX1111:integration_client	8-16 ma-pe	100,000%
XXXX1111	mssql:XXXX1111:serverconfig	8-16 ma-pe	100,000%

Detected outages					
Hostname	Object	Service time level	Start Time	Duration (s)	Class

Kuvio 14. Tietokantojen käytettävyys touko-elokuussa (Yrityksen tapahtumienhallintajärjestelmä, 2015).

Käytettävyydellä tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa palvelimen ja tietokannan päälläoloa ja kykyä tuottaa sitä palvelua, jota laitteistolta ja ohjelmistolta edellytetään vaadituna palveluaikana. Käytettävyys lasketaan vähentämällä käyttökatkojen aika kokonaiskäytettävyydestä palveluaikana. Palveluaika tarkoittaa aikaa, jolloin asiakkaalle tuotetaan palvelukuvauksen –ja sopimuksen mukaista palvelua. Palveluissa käytetään seuraavia käytettävyytasoja, joista sovitaan erikseen kunkin asiakkaan kanssa:

- K1: 98,0% > käytettävyys, maksimikatko palveluaikana x tuntia
- K2: 99,0% > käytettävyys, maksimikatko palveluaikana x tuntia
- K3: 99,5% > käytettävyys, maksimikatko palveluaikana x tuntia
- K4: 99,9% > käytettävyys, maksimikatko palveluaikana x tuntia

7.1.4 Asiakastyytyväisyys

Palvelujen toimittaminen on vaativaa, koska tavallisemmin palvelua sekä tuotetaan että kulutetaan samanaikaisesti. Asiakas on palveluprosessien toiminnassa jatkuvasti mukana, joten asiakastyytyväisyys ja -kokemus syntyvät juuri palvelun toimittamisen hetkellä. Palvelutoiminnoilta vaaditaan palvelujen toimittamista riittävän hyvällä laadulla, mutta kuitenkin toimittamisen tulisi myös tapahtua kustannustehokkaalla tavalla. Asiakastyytyväisyys mitataan säännöllisesti ja se on kohdeorganisaation asiakkaille suunnattu tutkimus.

Laadun paranemisen myötä asiakastyytyväisyyden uskotaan paranevan. Tämä myös parantaa edellytyksiä jatkuvasti palvelualalla kovenevassa kilpailussa. Kohdeorganisaatiossa asiakastyytyväisyys on yksi tärkeä toiminnan edellytys ja yksi laadun tärkeimpiä mittauskohteita, jota tulee seurata säännöllisesti. Asiakaspalaute kerätään erikseen sovituissa seurantapalavereissa sekä vuosittain yritystasolla.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset eivät ole käytettävissä tässä kehitystehtävässä, koska yritystasolla kyselyä ei ole vielä toteutettu kohdeasiakkaiden kanssa. Tähän mennessä asiakkailta saatu vapaa palaute on ollut myönteinen ja toimintamallin on todettu olevan vakuuttava. Myös yhteistyökumppanilta saatu palaute on ollut positiivista ja kevään esittelytilaisuudessa heidän toimitusjohtajansa totesi, että ”tämä on taso, jota heidänkin on myös tavoiteltava”.

7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksien vastauksilla on tarkoitus saada apua palveluiden ja prosessien nykytilojen määrittämiseen sekä prosessien kehittämiseen kustannustehokkaimmiksi ja asiakasnäkökulmasta laadukkaimmiksi.

Tutkimuksen pääkysymys oli: *”Mitä on kohdeorganisaation palvelu tällä hetkellä ja millaisiin kehitysvaatimuksiin tulee vastata tulevaisuuden tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi (vahvuudet ja puutteet)?”*

Kohdeorganisaatio on toimittanut tukipalveluita useiden vuosien ajan olemassa oleville asiakkaille. Palvelut ovat olleet hyvin määrämuotoisia ja sisällöltään ylätasolla määritel-

tyjä. Tuotettava tuki on toimitettu asiakkaille oman organisaation sisällä samoilla resursseilla, joilla toimitusprojektien toimitukset on myös hoidettu.

Kohdeorganisaation on tulevaisuudessa huomioitava asiakkaiden tarpeet tarkemmin ja systemaattisemmin. Asiakkaat vaativat enenevässä määrin palveluita erilaisilla palvelutasoilla ja sisällöillä. Myös palveluita haluavien asiakkaiden määrät ovat selkeässä kasvussa. Aikaisemmin asiakkaat ovat omatoimisesti huolehtineet kokonaan tai osan käyttäjätuestaan, mutta nyt tämä tukipalvelu halutaan ulkoistaa toimittajan hoidettavaksi. Asiakkailta tulevat muutokset edellyttävät kohdeorganisaatiolta yhteisten prosessien ja toimintamallien hyödyntämistä. Kohdeyrityksen yhteiseksi tavoitteeksi asetettu tavoite palvelunhallinnasta oli jäänyt ajasta jälkeen ja toteuttamatta.

Palvelun mittaaminen on ollut hankalaa kohdeorganisaation nykyisessä toimintamallissa. Mittaustietoa ei ole voitu käyttää hyödykseen, koska käytössä ei ole ollut mittareita ja mittaristotyökalua. Aineiston saaminen on ollut puutteellista ja hankalaa, koska käytössä oleva järjestelmä ei tue raportointia siinä määrin kuin olisi tarpeen. Kun mittaustuloksia ei voida analysoida, ei voida tehdä myöskään toimenpiteitä palvelun kehittämiseksi. Analysoiva keskustelu ja johtopäätösten vetäminen ei ole ollut mahdollista palveluista vastanneen tahon ja asiakkaiden kanssa.

Toimivat palveluprosessit hyödyntävät kohdeorganisaation omia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla. Selkeät toimintamallit ja yhteiset prosessit lisäävät tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Prosesseilla tähdätään myös laadun ja palvelutason parantamiseen sekä ongelmatilanteiden hallintaan. Käytännössä tämä voi tarkoittaa toimintojen keskitämistä, päällekkäisten työvaiheiden poistamista ja läpimenoaikojen nopeutumista.

Kohdeorganisaation on myös hyödynnettävä palvelutason mittareita ja mittaustuloksia. Palvelutason mittareilla voidaan mitata operatiivista toimintaa kun on määritelty pysyvät mittarit. Lisäksi mittaristoilla voidaan edistää strategian toteutumista määrittelemällä mittaustasot oikein. Mittareiden on oltava myös sellaisia, joihin palvelut voivat itse vaikuttaa.

Tutkimuksessa pyritään lisäksi vastaamaan pääkysymystä tukevaan apukysymykseen: *”Mitä vaatimuksia kansainvälinen toimintaympäristö tuo jatkuvan palvelun kehittämislle ja mittaamiselle?”*

Yritykset toimivat kansainvälisesti, koska niillä on tarve etsiä uusia markkina-alueita tuotteille ja palveluille. Toisaalta yritykset hakevat myös kansainvälistä osaamista ja resursseja saadakseen parempia tuloksia, kilpailuetua ja kustannustehokkuutta. Kohdeyritys toimii globaalissa toimintaympäristössä ja kykenee hyödyntämään maailmanlaajuisia toimitusorganisaatiotaan. Yhteiset ja selkeät prosessit ovat tarpeellisia kansainvälisessä liiketoiminnassa, jotta voidaan tehdä töitä samanaikaisesti ja sovitulla tavalla. Se mahdollistaa myös palvelun mittaamisen kun on määritelty yhteiset mittauskohteet ja mittarit. Kohdeyrityksen on huomioitava kansainvälisen toimintaympäristön vaatimukset kuten yhteneväiset toimintatavat ja kansainvälisten parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen. Tämä edellyttää esimerkiksi laatustandardien (ISO 9001) ja ITIL-viitekehyksen mukaista toimintaa sekä kohdeorganisaatiolta standardeja, jotka soveltuvat kansainväliseen toimintaympäristöön. Myös henkilöstöltä voidaan vaatia sujuvaa kielitaitoa, ymmärrystä palveluhallinnasta, kykyä asiakasrajanpinnassa työskentelystä ja sertifioitua osaamista sekä oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Kansainvälisessä toimintaympäristössä työskenteleminen edellyttää, että palvelunhallinnassa määritellään ja dokumentoidaan säännöt ja puitteet. Toimintaan tulee sisältyä myös jatkuva palvelun parantaminen.

Tämän kehittämistehtävän aikana kehitetty ja toteutettu palvelunhallintamalli soveltuu käytettäväksi kansainvälisessä ja maantieteellisesti hajautetussa toimintaympäristössä. Yhteinen toimintamalli takaa myös sen, että raportoinnin tulokset ovat käytettävissä ja analysoitavissa kätevästi.

8 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

8.1 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Palvelukonsepti on tärkeä elementti organisaation tarjoamassa palvelussa, jota asiakas käyttää. Palvelukonseptilla määritellään mitä palveluntuottaja tarjoaa asiakkaan käytettäväksi. Voidaan sanoa, että palvelukonseptin laatiminen ja sen kehittäminen ovat ydintehtäviä palvelutoimintojen johtamisessa, koska sitä voidaan käyttää keskeisenä työvälineenä palvelujen suunnittelussa, tuottamisessa ja kehittämisessä. Yritys myös voi saada itselleen strategisen etulyöntiaseman keskittymällä palvelukonseptiin ja rajoittamalla palvelutarjoomaa jollekin tietylle segmentille. Johnston ja Clark (2008, 39–49)

toteavat, että palvelutarjooma on usein epäkeskittynyttä ja kaikille asiakkaille tarjotaan kaikkea.

Ensimmäisenä tavoitteena kehittämistehtävässä oli selvittää mitä palvelukonseptilla tarkoitetaan. Kirjallisuudesta löytyy joukko erilaisia ja hieman toisistaan poikkeavia kuvauksia konseptista. Voidaan todeta, että konseptille ei ole yksiselitteistä määritelmää. Se voi olla kokonaisvaltainen palvelu tai käsittää useita palvelun osia. Kehittämistehtävän tuotoksena luotiin palvelukonsepti, jonka runko pohjautuu Bergströmin ja Leppäsen (2003) palvelupaketin määritelmään. Palvelupaketti erotellaan kolmeen pääryhmään, jossa ydinpalvelu on se perusta, jonka tuottamiseksi yritys on markkinoilla olemassa ja lisäpalvelut ovat usein välttämätön osa palvelua sekä tukipalvelut tuottavat kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Mielestäni kyseinen lähestymistapa soveltui hyvin kohdeorganisaation palveluiden tarkasteluun, koska asiakkaan ensisijaiset tarpeet toimivat usein palvelun käynnistäjinä. Tavallisemmin ne ovat syitä miksi asiakas kokee tarvitsevänsä jotain palvelua ja palveluntuottaja pyrkii tyydyttämään ensisijaista tarvetta tarjoamalla ydinpalvelua. Asiakkaila on myös toissijaisia tarpeita, joihin palveluntuottaja voi tarjota tuki- ja lisäpalveluita. Palveluiden markkinoinnin näkökulmasta palvelukonseptin voidaan siis pitävän sisällään palvelutuotteen kuvauksen, joka kattaa asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet. Toisaalta palvelutoimintojen johtamisen näkökulmasta palvelukonsepti on palvelun toiminnallinen kuvaus, joka kuvaa asiakkaalle ja palveluntoimittajalle, mitä heiltä odotetaan. Viitekehys on muodostettu myös linkittämällä teoriaa asiakasarvosta ja palveluiden tuottavuudesta. Toisena, varsinaisena tuotoksena, on kehitetty kohdeyrityksen käyttöön palvelunhallintamalli. Kuvaukset perustuvat Tuulaniemen (2011) esittämään palvelupolkuun, tuokioihin ja kontaktipisteisiin.

Kehittämistehtävää toteuttaessani huomasin myös, että palvelunhallinnan toteuttaminen käytännön tasolla vaatii muutoksia, aikaa ja resursseja kohdeorganisaatiolta. Käyttöönotto ei ole vain muutaman viikon tai kuukauden kestoinen käyttöönotto vaan se vaatii jatkuvaa asteittaista jalkauttamista kohdeorganisaatiossa. Palvelunhallinnan käyttöönoton aikana henkilöstölle tulee antaa informaatiota ja järjestää opastusta. Organisaatiossa voi esiintyä myös jonkin asteista muutosvastarintaa, johon on syytä varautua ennalta. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli havaittavissa muutosvastarintaa ja halua tehdä asioita edelleen samalla tavalla kuin aikaisemminkin. Toisaalta osa kokee uudet menetelmät ja välineet hyödylliseksi ja työntekoa edistäviksi. Kehittäminen ja muutos kohdeorganisaatiossa edellyttävät jatkuvaa tärkeiden asioiden esillä oloa ja paljon toistoa sekä kertausta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen, palvelun toimittaminen on kohdeyrityksessä hyvällä mallilla. Mielestäni palvelukonsepti konkretisoi tarpeeksi kattavalla tasolla kehitettävän konseptin ja välittää organisaation strategiset tavoitteet ja välittää asiakkaiden tarpeet. Palvelutapahtumien seuranta ja jäljitettävyys on näkyvää ja tämän perusteella myös palvelujen jatkuvalle parantamiselle ja kehittämislle on hyvät edellytykset. Palvelukonsepti voidaan nähdä kommunikatiivisena välineenä, jonka avulla palvelut voidaan välittää ja linkittää palveluiden tarjonnan, palvelukehityksen ja palvelutoimintojen välillä. Koska kohdeorganisaatio on ottanut käyttöön IT-palveluhallinnan omassa toiminnassaan, se mahdollistaa myös palvelujen toimittamisen myös ulkomailla sijaitsevien palvelukeskusten kanssa. Mittaamisen voidaan todeta toimivan myös kansainvälisellä tasolla.

Palvelunhallinnalla tavoitellaan myös hyötyjä palvelun tarjoavalle organisaatiolle ja palvelujen käyttäjille. Kehittämistehtävän aikana pohdin ja arvioin mahdollisia hyötyjä, jotka jakautuvat eri tarkastelukulmiin. Hyvin tehty suunnittelu mahdollistaa laadukkaiden ja kustannustehokkaiden palvelujen tuottamisen samalla varmistuen, että liiketoimintavaatimukset saavutetaan. Mielestäni palvelunhallinnan hyötyjä voidaan tarkastella kohdeorganisaatiossa esimerkiksi talouden, asiakkaan ja sidosryhmien, prosessien ja osaamisen näkökulmista.

Selkeästi määritellyt prosessit parantavat kohdeorganisaation henkilöiden tuottavuutta ja yhteiset toimintamallit tekevät toimintojen mittaamisen helpommaksi. Resurssien keskittyessä oikeisiin asioihin, virheiden määrä vähenee ja saadaan aikaan kustannussäästöjä. Asiakkaat kokevat palvelunhallinnan hyödyt palvelutason parantumisenä, palvelun helppoutena ja parempana saatavuutena. Palvelupisteen käytön etuina ovat parantunut asiakaspalvelu ja asiakkaan tyytyväisyyden lisääntyminen.

Tehokkaat prosessit, toimiva teknologia ja järjestelmät mahdollistavat nopean palvelun ja tapahtuminen käsittelyn. Uudet ja muuttuneet palvelut on myös helpompi ottaa käyttöön. Nopeutunut häiriöiden ja ongelmien havaitseminen on mahdollista saavuttaa palvelupisteen, tapahtumanhallinnan ja ongelmanhallinnan avulla. Tapahtumienhallinnan prosessien avulla häiriöt voidaan ratkaista oikea-aikaisesti ja tämä vähentää myös haitallista vaikutusta tai häiriöitä asiakkaan että palvelun toimittajan liiketoimintaan. Tapahtumienhallinnan etuna nähdään myös informaation säilyvyys. Kaikki tapahtumat kirjataan keskitettyyn tapahtumienhallintajärjestelmään ja niitä voidaan hyödyntää ja raportoida jälkikäteen. Osaaminen ja osaamisvaatimukset voidaan kohdistaa oikeille resurs-

seille. Myös motivaatio paranee ja työtyytyväisyys kasvaa henkilöstön keskuudessa. Organisaatiolla on mahdollisuus kehittymiselle.

Mielestäni tutkimustulokset korostavat toimintatapojen tehostumista, viestinnän kehittämistä ja toiminnan selkeämpää keskittymistä kun palveluorganisaation toimintaa kehitetään. Toimintatapojen tehostuminen liittyi erityisesti yhteisesti ymmärrettyjen prosessien luomiseen. Selkeiden työtapojen puute näkyi toiminnan hajanaisuutena ja sekavuutena. Toimintatapojen kehittämien koettiin monisuuntaisena prosessina, jossa yhtälailla organisaation sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä kuin palvelun käyttäjillä oli velvollisuuksia muuttaa toimintaansa. Toimintatapojen kehittäminen on pitkälti kiinni ihmisten asenteista.

Kehittämistehtävässä on saavutettu työlle asetetut tavoitteet. Työn puitteissa on kehitetty konsepti ja palvelunhallintamalli, jotka sisältävät toimittajan tuottaman palvelun sisällön ja prosessit sekä suunnitelman, jonka avulla varmistetaan palveluiden onnistunut toteutus ja käyttöönotto. Kohdeorganisaation esimiehen mukaan kehittämistehtävän tulokset saavat aikaan kohdeorganisaatiossa parannuksia ja muutoksia. Toimintamallin mukaista oppimista ja toimintatapojen muutoksia on jo tapahtunut.

Palvelunhallintamalli on jalkautettu nyt kahdelle kansainväliselle asiakkaalle ja sitä laajennetaan sitä mukaan kun uusia palveluja otetaan käyttöön asiakkailla. Palvelunhallintamallin käyttöönotto on myös vähitellen laajentunut alkuvuoden aikana muualle Suomen liiketoimintayksiköihin, mutta palvelunhallintamalli on myös herättänyt kiinnostusta kohdeyrityksen Pohjoismaisissa liiketoimintayksiköissä.

8.2 Jatkotoimenpiteet

Uuden toimintamallin toteuttaminen edellyttää aina muutosta nykyiseen toimintaan. Muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää pitkäjänteistä palveluorganisaation ja henkilöstön ohjaamista kehittymään haluttuun suuntaan. Jotta tämä voidaan toteuttaa, tarvitaan myös jatkuvaa seuranta ja palautteen antamista. Kohdeyrityksessä olisi nyt tärkeää huolehtia, että palveluorganisaatio on edelleenkin innostunut ja sitoutunut konseptissa kuvatun palvelumallin ja prosessien mukaiseen toimintaan. Palvelua tuottavien resurssien keskuudessa olisi hyvä säännöllisesti käydä läpi palvelun tuloksia ja palautetta niin asiakkailta kuin palvelua tuottavilta resursseilta.

IT-palveluhallinnan käyttöönottoaminen mahdollistaa myös palvelun laadun parantamisen, koska se mahdollistaa seurannan ja raportoinnin. Kehittäminen ja parantaminen kannattaa aloittaa tarkastelemalla mittaustuloksia ja kehittää niiden perusteella kohdeorganisaation toimintaa. Palveluhallinnan tavoitteena on tuottaa palveluja kustannustehokkaasti, joka edellyttää oikeanlaisia resursseja oikeanlaisiin tehtäviin. Tavoitteena on myös mahdollisimman korkea asiakastyytyväisyys ja sovituissa palvelutasoissa pysyminen.

8.3 Luotettavuus, pätevyys ja tulosten todentaminen

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja niiden syntymistä. Tämän takia tutkijan aina syytä arvioida myös toimintatutkimusta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 213.) Kehittämistehtävä oli toimintatutkimus, joka tapahtui laadullisin menetelmin. Kehittämistehtävässä tutkittiin ja arvioitiin ilmiötä, jota samaan aikaan myös kehitettiin. Seuraavissa luvuissa arvioidaan kehittämistehtävän luotettavuutta (reliabiliteetti), pätevyyttä (validiteetti) ja tulosten todentamista (verifiointi).

8.3.1 Luotettavuus

Luotettavuus eli reliabiliteetti mittaa työn laatua ja se tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä. Mittauksen tavoitteena on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja todentaa tulosten toistettavuus myös muualla kuin tässä tutkimuksessa. Tieteessä ja tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimusmenetelmiä. Hirsjärvi ym. (1997, 216–217) toteavat, että ”jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tutkimustuloksia pitää luotettavina tai mikäli samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, tutkimustulokset voidaan todeta luotettaviksi”. Kananen (2012, 161) myös toteaa, että ”tutkimustulosten reliabiliteetin toteamiseksi ei riitä tutkijan vakuuttelu oikeiden menetelmien valinnasta, niiden käytöstä ja oikeiden johtopäätösten ja ratkaisujen tulkinnaasta”. Luotettavuus perustuu hyvään tutkimusprosessin vaiheiden ja tarkkoihin ja perusteltujen tulosten dokumentaatioon, jolla voidaan todeta, mitä on tehty, miksi ja miten. Kananen mukaan tämä mahdollistaa, että ”ulkopuolinen arvioitsija voi arvioida tutkimustyön kaikki vaiheet ja tulosten luotettavuuden”.

Tässä kehittämistehtävässä tehtyä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska sen tulosten toistettavuus on mahdollista ja vastaavanlaisia palvelutoimintoja ja -prosesseja voidaan käyttää ja soveltaa kohdeyrityksen asiakkaiden ja eri sidosryhmien välillä, myös kansainvälisesti. Tässä kehittämistehtävässä prosessit ja tuotettavat palvelut sekä materiaalit on kuvattu englanninkielellä. Tutkimus perustuu myös tarkkaan dokumentointiin ja työryhmän suorittamiin sisäisiin katselmointeihin. Tämän kehittämistehtävän aikana kuvattiin yksityiskohtaisesti palvelunhallintamalli kohdeorganisaation käyttöön. Toimintamallin sisältö on kuvattu liitteessä 4.

8.3.2 Pätevyys

Tutkimuksen toinen luotettavuuskäsite on validiteetti eli pätevyys. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita ja aiottua tarkoitusta. Tapahtuiko juuri sen kaltainen muutos tai parannus, kuin toivottiin. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin aikaansaada ja mitata. Tutkimuksen validiteettia on syytä kyseenalaistaa, koska tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden vastaajat saattavat käsittää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Mikäli tutkija käsittelee vastauksia oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää valideina. Mittarit väärentävät tällöin tuloksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 216–217.) Kananen (2012, 168–169) jakaa validiteetit ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin sekä alakäsitteisiin kuten sisältö-, rakenne- ja kriteerivaliditeettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä ja se tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat päteviä samanlaisissa tilanteissa ja muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavalla. Kehittämistehtävissä ulkoinen validiteetti harvoin koituu ongelmaksi, koska tutkimus kattaa kaiken sen, jota kehittämistyö koskettaa. Kannattaa kuitenkin huomata, että kehittämistehtävä ei pyri yleistämään tuloksia, vaan jokainen tutkimus on yksittäinen ja yksilöllinen tapaus.

Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan oikeiden mittareiden käyttöä ja valituilla mittareilla mitataan juuri sitä asiaa, jota tutkitaan eli vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esiteltyjä käsitteitä. Sisältövaliditeetti mittaa tietyllä tapaa mittarin tarkkuutta ja sisältövaliditeetin toteutumista voidaan parantaa käyttämällä sellaisia mittareita, joita on käytetty aikaisemminkin ja joiden toimivuus on testattu ja dokumentoitu. Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan käsitevaliditeettia ja se muistuttaa läheisesti sisältövaliditeettia. Sen avulla voidaan mitata, kuinka hyvin tutkimuksen käsitteet on johdettu ja päätelty eri

teorioista. Rakennevaliditeetin todistaminen on hankalaa, koska se liittyy yksittäisen käsitteen toimivuuteen. Kriteerivaliditeetti tarkoittaa muiden tutkimusten käyttöä omien tutkimustulosten tukena. Mikäli muut tutkijat ovat saaneet aiheesta samankaltaisia tutkimustuloksia, tällöin voidaan viitata niihin. (Kananen 2012, 169–170.)

Kehittämistehtävään valittiin mittarit sillä perusteella, että niillä haluttiin analysoida tuotettavan palvelun laatua, mitata sovituisissa palvelutasoissa pysymistä, prosessien suorituskkyä sekä asiakastyytyväisyyttä. Palvelukonseptin tuotoksena syntynyt toimintamalli mahdollistaa mittaamisen kaikista näkökulmista. Edellä kuvattuun perustuen kehittämistehtävän mittarit mittaavat kohdeasiakasryhmän ja kohdeorganisaation palvelun eri osa-alueiden toteutumista.

8.3.3 Tulosten todentaminen

Verifioinnilla tarkoitetaan tulosten todentamista eli tehtiinkö tutkimus oikein ja onko todistelu luotettavaa. Verifioinnissa voidaan arvioida tutkimustyössä esitettyjen todisteiden objektiivisuutta. Jos kehitystehtävä saa aikaan parannuksen, se on todistettava jollakin tavalla. Jukka Kaisla (Luotettavuus toimintatutkimuksessa) toteaa, että verifiointi ja validiteetti ovat läheisiä käsitteitä, joiden eroa voi tarkastella seuraavasti: validiteetin yhteydessä kysytään, tehtiinkö sellainen luomus kuin aiottiin ja verifioinnilla kysytään, tehtiin kyseinen luomus oikein?

Kehittämistehtävässä konsepti ja siitä tuotettu palvelukonsepti ja palvelunhallintamalli on toteutettu ja raportoitu sillä tasolla, että toinen osapuoli kykenee halutessaan toteutamaan vastaavan kehittämistehtävän onnistuneesti omassa kohdeorganisaatiossaan tai kansainvälisellä tasolla.

8.4 Itsearviointi

Kehittämistehtävä oli hyvin työelämälähtöinen ja ajankohtainen kohdeorganisaatiossa. Olen työskennellyt useita vuosia palvelunhallinnan tehtävissä ja tutustuessani aihealueen kirjallisuuteen huomasin, että samat piirteet ovat pysyneet palveluissa, prosesseissa ja toimintamalleissa jo vuosikymmeniä, mutta ne ovat saaneet muodonmuutoksia ja niitä on sovellettu erilaisiin tarpeisiin sopiviksi. Huomasin, että löysin niitä tilanteita ja kohtia, joissa olin toiminut sääntöjen ja suositusten mukaan, vaikka kirjallisuuden näkö-

kulmasta en ollut niistä ollut tietoinen. Kehittämistehtävällä oli minulle henkilökohtaista merkitystä, koska palvelunhallinta on nykyisessä työssäni jatkuvasti läsnä.

Kehittämistehtävän alkuvaihe oli hankala, sillä aiheen sisältö ei ollut hahmottunut vielä selkeästi. Syksyllä 2014 kohdeyrityksen globaalilta laatuorganisaatiolta tuli toimeksianto, jonka tehtävä oli palvelunhallintamallin kehittäminen. Palvelujen mallintaminen helpotti kehittämistehtävän työstämistä ja aikatauluttamista. Teemakeskustelut olivat myös merkittävässä roolissa aineiston keräämisessä, koska niissä oli etukäteen suunniteltu sisältö ja tavoitteet. Kehittämistehtävän toteuttaminen tapahtui omien töiden ohessa ja tämä oli huomioitava kehittämistehtävän aikataulua laadittaessa.

Palvelukonseptin ja IT-palveluhallinnan käyttöönotto oli myös sisällytetty yhtenä tavoitteena saavutettaviin ja mitattaviin tavoitteisiin syksyn 2014 tavoitekeskusteluissa. Tämä motivoi kehittämistehtävän toteuttamista ja loppuunsaattamista. Mielestäni kehittämistehtävä on ollut mielenkiintoinen ja motivoiva koko opinnäytetyöprosessin ajan. Olen sisäistänyt tärkeitä asioita palvelunhallintaan liittyen ja syventänyt omaa ajattelua ja nyt odotan, että pääsemme kohdeorganisaatiossa tuottamaan palveluun liittyviä asioita käytännön tasolla aiempaa sujuvammin ja selkeillä toimintatavoilla.

Palvelunhallinnan käyttöönoton myötä myös tuleviin saavutettaviin tavoitteisiin on sisällytetty palvelunhallinnan vastuutehtäviä kohdeorganisaatiossa. Tehtävänäni on varmistaa tulevilla tarkastelujaksolla, että organisaation eri toimijat ovat sitoutuneet palvelunhallinnan edellyttämiin toimintatapoihin sekä varmistaa, että tuotamme jatkossa palvelupauksen mukaista palvelua asiakkaillemme.

Lähteet

Arantola, Heli & Sivonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes.

[Http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf). Luettu 9.5.2014.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Buttle, Francis 2004. Customer Relationship Management: Concepts and Tools. Elsevier Ltd. Amsterdam.

Company Quality Manual version 8.0. July 2013.

Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Werner. Helsinki.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Werner. Helsinki.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Werner. Helsinki.

Heikkinen, Hannu L. T 2010. Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu ja täydennetty painos. PSkustannus, Jyväskylä.

Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, Juva.

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjäleena Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

ITIL v3 Perustaso v2.2. 2013.

Johnston, Robert & Clark, Graham 2001. Service Operations Management. Improving Service Delivery. 2nd ed. Prentice Hall.

Johnston, Robert & Clark, Graham. 2008. Service Operations Management – Improving Service Delivery. 3rd ed. PrenticeHall.

Järvinen Jari & Vataja Ilkka & Tuominen Tommi. Tietojenkäsittelyalan osaamistarveselvitys. Selvitystyön loppuraportti Opetushallitukselle. 2012.
http://www.oph.fi/download/142486_Tietojenkäsittelyalan_osaamistarveselvitys.pdf.
Luettu 16.8.2015

Kaisla, Jukka. Luotettavuus toimintatutkimuksessa.
[Http://jukkakaisla.fi/luotett_toimutk.pdf](http://jukkakaisla.fi/luotett_toimutk.pdf). Luettu 15.2.2015.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

- Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY. Vantaa.
- Kohdeyrityksen internetsivut 2015. "Verkkolähde salattu". Luettu 19.9.2015.
- Kohdeyrityksen markkinointimateriaali 2015.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2005. Principles of marketing. Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- Lehtinen, Jarmo R 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita. Helsinki.
- Lillrank, Paul 1999. Laatuajattelu. Otava. Keuruu.
- Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen 2011. Services Marketing: people, technology, strategy 7th edition. USA. Pearson Prentice Hall.
- OGC. 2007. Service Design. ITIL. London: TSO.
- OGC. 2007. Service Operation. ITIL. London: TSO.
- OGC. 2007. Service Transition. ITIL. London: TSO.
- Saffer, Dan 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley CA: New Riders.
- Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo. WSOY.
- Teknologiaateollisuus. 2015. Suomen tärkein toimiala.
[Http://new.teknologiaateollisuus.fi/fi/teknologiaateollisuus-ry/organisaatio.html](http://new.teknologiaateollisuus.fi/fi/teknologiaateollisuus-ry/organisaatio.html). Luettu 9.1.2015.
- Teknologiaateollisuus. 2015. Tilanne ja näkymät.
[Http://www2.teknologiaateollisuus.fi/fi/a/suhdannekatsaukset.html](http://www2.teknologiaateollisuus.fi/fi/a/suhdannekatsaukset.html). Luettu 10.1.2015.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusyritys Tammi. Helsinki.
- Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.
- Van Bon, Jan & De Jong, Arjen & Kolthof, Axel & Pieper, Mike & Tjassing, Ruby & Van der Veen, Annelies & Verheijen, Tienieke.. 2010. Foundations of ITIL V3. Van Haren Publishing. Zaltbommel.
- Van Bon, Jan & De Jong, Arjen & Kolthof, Axel & Pieper, Mike & Tjassing, Ruby & Van der Veen, Annelies & Verheijen, Tienieke. Service Operation Based on ITIL® V3: A Management Guide. 2008. Hollanti: Van Haren Publishing.
- Vuokko, Pirjo 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Edita. Helsinki.

Liite1: Teemakeskustelujen referaatit

Teemakeskustelu 1

Palvelun suunnittelua koskeva aloituspalaveri pidettiin 2.10.2014. Palaveriin osallistui-
vat liiketoimintayksikön lautapäällikkö, kohdeorganisaation esimies, juridinen asiantun-
tija ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käsiteltiin tuotettava palvelu, laadittiin tavoitteet
ja sovittiin sisällöstä. Lisäksi tarkennettiin, millaisia uusia palveluja ja malleja hank-
keessa tavoitellaan ja mitä työkaluja tavoitteeseen pääseminen vaatii ja millaiset re-
surssit ovat käytössä. Todettiin, että palvelunhallintamallin tavoitteiden tulee aidosti
tulla osaksi kohdeorganisaation toimintaa ja keskeisiä strategioita, samoin sen tulosten.

Teemakeskustelu 2

Seurantapalaveri pidettiin 31.11.2014. Palaveriin osallistuivat liiketoimintayksikön laa-
tupäälliköt, palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet, juridinen asiantuntija ja opin-
näytetyön tekijä. Palvelunhallintamalliin liittyvää aineistoa oli alustavasti alettu jo laati-
maan ja sitä tuotettiin syksyn 2014 aikana lisää käytännön suunnittelun ja toteutuksen
yhteydessä. Käytiin läpi toteutuksen ja tarkastuksen kannalta keskeiset asiakohdat.

Teemakeskustelu 3

Ensimmäinen katselmointipalaveri pidettiin 26.11.2014. Palaveriin osallistuivat liiketoi-
mintayksikön lautapäälliköt, palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet, juridinen
asiantuntija ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa suoritettiin katselmointi (auditointi) ja
käytiin läpi viralliset termit ja palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla palvelu täyt-
tää sille asetetut tavoitteet ja vaatimukset. Kirjattiin tehtävät kehitysehdotukset.

Teemakeskustelu 4

Toinen katselmointipalaveri pidettiin 9.12.2014. Palaveriin osallistuivat liiketoimintayk-
sikön lautapäälliköt, palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet, kohdeorganisaation
ulkopuolisen palvelutoimintojen esimies, juridinen asiantuntija ja opinnäytetyön tekijä.
Palaverissa suoritettiin katselmointi (auditointi) palvelunhallintamallille.

Teemakeskustelu 5

Palaveri pidettiin 12.3.2015. Palaveriin osallistuivat palvelukoordinaattori ja opinnäyte-
työn tekijä. Palaverissa käsiteltiin tuleva palveluprosessi ja käytännön asiat.

Teemakeskustelu 6

Palaveri pidettiin 17.3.2015. Palaveriin osallistuivat palvelukoordinaattori ja opinnäytetyön tekijä. Palaverissa käsiteltiin tapahtumienhallintajärjestelmän vaatimukset ja toimenpiteet.

Teemakeskustelu 7

Palvelun käynnistyspalaveri asiakkaan kanssa pidettiin 28.3.2015. Palaveriin osallistuivat asiakkaan edustajat, palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet ja palvelukoordinaattori sekä opinnäytetyön tekijä. Palaverissa esiteltiin asiakkaalle tuleva palvelunhallintamalli ja -prosessi.

Teemakeskustelu 8

Palvelunhallintamallin esittely asiakaspalvelutiimille pidettiin 8.4.2015. Esittelytilaisuuteen osallistuivat palvelutoimintojen ja sovellustiimin esimiehet sekä palvelua tuottava tiimi. Tilaisuudessa esiteltiin asiakkaat, palvelun toimittaminen ja käytännöt.

Teemakeskustelu 9

Asiakaspalvelutiimin seurantapalaveri pidettiin 20.5.2015. Seurantapalaveriin osallistuivat palvelua tuottava tiimi. Palaverissa käsiteltiin tiimin ja asiakkaiden palaute ensimmäisen kuukauden ajalta, palvelutapahtumien määrät sekä kerrattiin toimintaohjeet.

Teemakeskustelu 10

Asiakaspalvelutiimin seurantapalaveri pidettiin 16.9.2015. Seurantapalaveriin osallistuivat palvelua tuottava tiimi. Palaverissa käsiteltiin tiimin ja asiakkaiden palaute, palvelutapahtumien määrät sekä käsitellään asiakaspalvelutiimin kysymykset.

Teemakeskustelu 11

Tavoitekeskustelu pidettiin 22.9.2015. Kyseessä oli kahdenkeskinen keskustelu esimiehen ja opinnäytetyön tekijän kanssa. Tilaisuudessa arvioitiin, millaisiin tavoitteisiin oli päästy ja käsiteltiin tulevan seurantakauden tavoitteet palvelun osalta. Tavoitteeksi oli määritelty, että palvelukonseptin kehittäminen ja tapahtumienhallinnan käyttöönotto nimetylle kohderyhmälle on toteutunut syksyyn 2015 mennessä. Tavoitteiden todettiin toteutuneen.

Liite 2: Kehittämistehtävän vaiheet

Kehittämistehtävän vaiheet, tuotokset ja sisällöt.

Prosessin vaiheet	Tuotos	Sisältö
1. Palvelun vaatimusten määrittely	Palvelun vaatimusmäärittely	Ominaisuudet Sisältö Toteuttaminen Palvelulupaus
2. Palvelumallin kuvaaminen	Palvelumalli kuvaus	Palvelumallidokumentti
3. Palveluprosessin kuvaaminen (suunnittelu)	Palveluprosessin kuvaus	Työvaiheet Osallistuvat tahot Resurssit Kriittiset kohdat Palvelun toteuttaminen ja toimittaminen
4. Palvelun käyttöönotto sovituille asiakkaille	Palvelun käyttöönotto	Toteuttaminen Viestintä Koulutus Aikataulu
5. Palvelun seuranta	Mittarit, raportit	Vasteajat Palvelutasot

